Public Works Canada

1991-92 Estimates

Part III

Expenditure Plan

91-03424/

The Estimates Documents

The Estimates of the Government of Canada are structured in three Parts. Beginning with an overview of total government spending in Part I, the documents become increasingly more specific. Part II outlines spending according to departments, agencies and programs and contains the proposed wording of the conditions governing spending which Parliament will be asked to approve. The Part III documents provide additional detail on each department and its programs primarily in terms of the results expected for the money spent.

Instructions for obtaining each volume can be found on the order form enclosed with Part II.

© Minister of Supply and Services Canada 1991

Available in Canada through

Associated Bookstores
and other booksellers

or by mail from

Canada Communication Group — Publishing
Ottawa, Canada K1A 0S9

Catalogue No. BT31-2/1992-III-60
ISBN 0-660-56351-7

1991-92 Estimates

Part III

Public Works Canada

Preface

This Expenditure Plan is designed to be used as a reference document. As such, it contains several levels of detail to respond to the various needs of its audience.

It consists of a Departmental Overview providing an introduction to the Department and an Expenditure Plan for each of the Department's programs.

Each Program Expenditure Plan begins with details of Spending Authorities from Part II of the Estimates and Volume II of the Public Accounts. This is to provide continuity with the other Estimates documents and to help in assessing the Program's financial performance over the past year.

For each Program Expenditure Plan an overview section provides information on key elements of the program's current plans and performance as well as background information. This is followed by more details on expected results and other performance information that forms the basis for the resources requested. The document then provides supplementary information on the composition of the program's resources which includes additional explanations and analyses.

The document is designed to permit easy access to specific information that the reader may require. A table of contents lists the various chapters, and more detailed tables of contents are provided for each program. Within the Program Overview of each Expenditure Plan, the financial summary provides cross-references to more detailed information found elsewhere in the Plan. In addition, references are made throughout the document to allow the reader to find more details on items of particular interest.

Table of Contents

Departmental Overview	1-1
Services Program	2-1
Real Property Program	3-1
Crown Corporations Program	4-1
Index	5-1

Departmental Overview

Roles and Responsibilities of Public Works Canada (PWC)

Public Works Canada attends to the government's office and other real property needs. The Department also offers expert advice and services to the government in the provision, management, operation and disposal of federal real property at market-based rates. In carrying out these activities, Public Works endeavours to contribute to the government's social, economic and environmental objectives.

In order to establish clear lines of accountability, the Department has focused its responsibilities around two major roles, that of custodian and that of service agent. As custodian, the Department is responsible for the administration, charge and control of the federal government's general purpose office accommodation, together with certain bridges, highways, dry docks, dams, one lock and the Parliamentary Precinct. As service agent, the Department is responsible for providing to the federal government, at market-based rates, architectural and engineering services (including the design, construction, and project management of federal facilities, dredging and fleet services), real estate services (including appraisal and legal survey of real property, market and investment analysis, and acquisition and disposal), and property management services (including operation, maintenance and management of buildings and land).

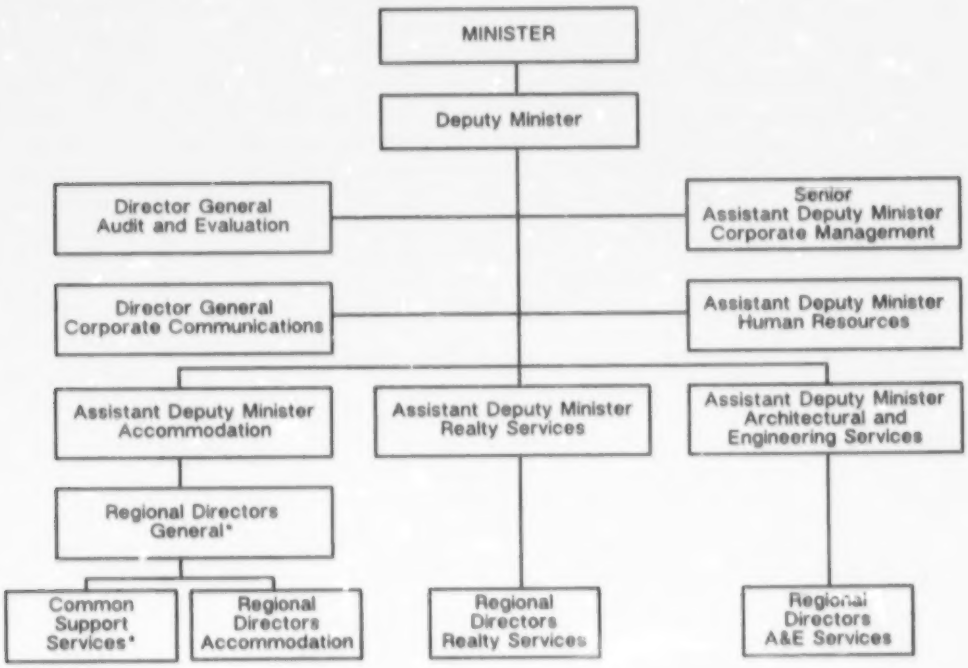
The Department is expected to manage its responsibilities effectively and to provide the best possible value for money in its products and services within the context of government-wide requirements. The Treasury Board issues directives and guidelines having general application and approves specific deviations. In addition, the Bureau of Real Property Management, established by Treasury Board, provides policy guidance on federal government real property management matters. Departments and agencies are responsible for determining their needs and for funding their requirements to the extent authorized. The Department advises the Treasury Board on its directives, and advises clients on the effective use of its services.

The Department is also responsible for administering all or portions of several statutes and for the fulfillment of a number of specific government mandates related to real property. These statutes include the Public Works Act, the Adjustment of Accounts Act, the Bridges Act, the Dry Docks Subsidies Act, the Expropriation Act, the Public Harbours and Ports Facilities Act, the Government Property Traffic Act, the Government Works Tolls Act, the Laurier House Act, the Municipal Grants Acts, the Ottawa River Act, the Surplus Crown Assets Act, the Public Lands Grants Act, the Trans-Canada Highway Act, and the Emergency Preparedness Act

Departmental Organization and Programs

Organizational Structure: The departmental organizational structure provides for seven senior headquarters managers reporting to the Deputy Minister. As an executive committee, the senior management team establishes corporate priorities, approves departmental policies and programs, sets departmental goals, determines and allocates financial and human resources, and monitors the implementation of its decisions. The overall organization structure, displayed in Figure 1, also shows the reporting relationship of the regional personnel.

Figure 1: Organization of Public Works Canada



*Resources for these entities are part of the Services Program and include Corporate Management, Human Resources, Communications and other administrative and related functions in the regions. While the Assistant Deputy Minister, Accommodation, is organizationally responsible for these regional activities, the regional Corporate Management, Human Resources and Communications components receive functional direction from their respective headquarters senior managers.

The activities of the Department are carried out through one Headquarters office in Ottawa and six regional offices located in Halifax, Montréal, Hull, Toronto, Edmonton and Vancouver. In addition, there are district offices located in St. John's, Charlottetown, Halifax, Saint John, Rimouski, Québec, Montréal, Ottawa, Hull, London, Sault Ste. Marie, Thunder Bay, Winnipeg, Regina, Saskatoon, Edmonton, Calgary, Yellowknife and Whitehorse. See Figure 2 for a map of the regions.

Figure 2: Regions of Public Works Canada

Index:

1 – Atlantic Region
2 – Quebec Region
3 – National Capital Region
4 – Ontario Region
5 – Western Region
6 – Pacific Region

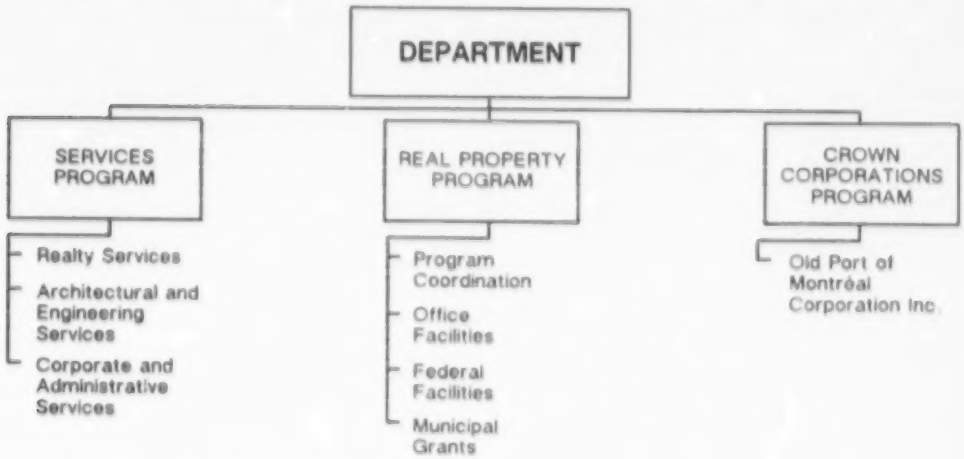
Program Structure: Public Works' program/activity structure clarifies program accountabilities and promotes business-like relations between the program elements and with clients outside the Department. This structure groups PWC activities into three programs as follows:

Services Program: The program provides a wide range of professional and technical services in the areas of real estate and realty management, architecture and engineering services required by the Real Property Program and by other government departments. These services are charged at market-based rates, with requirements set out in specific service agreements. The majority (97%) of Public Works employees are engaged in the Services Program, including those required for the corporate and administrative support of the Department.

Real Property Program: The program acts as custodian and manages a diverse portfolio of office and other general purpose real property in order to appropriately accommodate federal tenants and to optimize the government's investment in the facilities. Only a small portion (3%) of Public Works employees are assigned directly to the Real Property Program. However, the service needs of the Program are met largely through agreements with the Services Program.

Crown Corporations Program: This program makes payments to the Old Port of Montréal Corporation Inc. for the development and the promotion of the development of the Old Port of Montréal site. There are no Public Works employees identified as part of this activity.

Figure 3: Program Activity Structure



Funding Structure: The program/activity structure is funded by a number of votes described as follows:

- The Services Program is funded through the Public Works Revolving Fund and all operating income is credited to the fund. The greatest part of this income is realized through the charging of market-based rates for the provision of realty and architectural and engineering services to clients. The operating loss is funded by an appropriation from which payments are made to the Revolving Fund. The Department is not provided with an appropriation to cover capital expenditures and therefore these are financed through the Public Works Revolving Fund.

- The Real Property Program is funded from an operating vote with the authority to spend revenue, a capital vote for the acquisition and improvements of assets and statutory appropriations (contributions to employee benefit plans, grants in lieu of taxes, and the dry dock subsidy).

- The Crown Corporations Program is funded through a separate payment vote to cover both operating and capital expenditures of the Old Port of Montréal Corporation Inc.

Departmental Priorities

The Department will be pursuing the following priorities during 1991-92:

Client Services: The Department is placing its highest priority on the provision of services to its clients and tenants. Within the Real Property Program, there will be more frequent communication with tenants and their greater involvement in space planning and management. The Services Program will actively seek ways to satisfy clients through timely, professional and competent services (see pages 2-6, 2-17, 2-23, 2-27, 3-6, 3-20 and 3-21).

Productive Work Environment: This initiative will integrate a number of elements including: increased flexibility for tenant departments in the development of accommodation standards unique to their operational requirements; the implementation, on a pilot basis, of "serviceability" concepts to better align tenants and their space; the introduction of new standards for accessibility; and increasing emphasis on tenant feedback regarding their facilities (see pages 3-15, 3-22, 3-26, 3-29, 3-30 and 3-34).

Management of the Physical Environment: PWC is committed to the effective management of the physical environment under its control. The Department will also provide a wide range of realty-related environmental services and advice to other government departments and agencies (see pages 2-6 and 3-23).

Public Service 2000 Reforms: PWC is committed to full participation in the Public Service 2000 reform process. Immediate priority will be given to those reforms which can be realized within the Department's own authorities. Particular importance will be given to the preparations for optional status for Architectural and Engineering Services and to the provision of greater autonomy for tenants in PWC accommodation to contract for their own tenant services (see pages 2-6, 2-17, 3-6, 3-18, 3-20 and 3-23).

Management of the Public Works Revolving Fund: the Department will manage its Revolving Fund so as to minimize the financial support required from the federal government. Revenues will be maintained by ensuring that market-based rates are kept up-to-date, that service branches strive for targeted profitability levels, and that overhead costs are kept to the minimum level consistent with good management practices and the cost of being a department of government (see pages 2-6 and 2-17).

Strategic Management: The Department intents to operate within a unified and planned environment to provide a framework for overall decision making, along with the required flexibility for effective operations, client satisfaction and creative problem solving. The Five-Year Corporate Plan will continue to map out the Department's overall direction and to lead the development of other corporate and branch plans.

Human Resources: PWC is committed to the development of its human resources to ensure they have the skills, commitment and confidence necessary to operate effectively within the service environment. More particularly, PWC seeks to create an environment in which our employees are empowered to respond directly, without unnecessary controls, to the clients' requirements, and in which accountabilities are clearly laid out and understood (see pages 2-6 and 2-18).

Departmental Spending Plan

The Department's estimates total net expenditures of $1.4 billion in 1991–92. A summary of the spending plan by program is presented in Figure 4.

Figure 4: Departmental Spending Plan by Program

(thousands of dollars)	Estimates 1991–92	Forecast 1990–91	Change $	Change %	For Details See Page
Services Program	**47,507**	66,060	(18,553)	(28.1)	2–7
Real Property Program	**1,316,328**	1,273,134	43,194	3.4	3–8
Crown Corporations	**46,821**	27,220	19,601	72.0	4–6
Net expenditures	**1,410,656**	1,366,414	44,242	3.2	

Figure 5 shows the expenditures, revenues and person-years (P–Y) for which each senior manager within the Department is responsible.

Figure 5: 1991–92 Departmental Spending and Person-Year Plan by Organization/Program

(thousands of dollars)

	Services		Real Property		Crown Corporations		Total	
	$	P-Y	$	P-Y	$	P-Y	$	P-Y
Minister	1,392	24					1,392	24
Deputy Minister	2,145	30					2,145	30
Sr. Assistant Deputy Minister, Corporate Management	38,729	285					38,729	285
Assistant Deputy Minister, Accommodation	54,861	893	1,554,819	240	46,821	--	1,656,501	1,133
Assistant Deputy Minister, Architectural and Engineering Services	945,283	2,211					945,283	2,211
Assistant Deputy Minister, Realty Services	1,373,412	3,931					1,373,412	3,931
Assistant Deputy Minister, Human Resources	9,273	118					9,273	118
Director General, Audit and Evaluation	4,244	35					4,244	35
Director General, Corporate Communications	2,152	19					2,152	19
Gross Expenditures	2,431,491	7,546	1,554,819	240	46,821	--	4,033,131	7,786
Less: Revenues/Recoveries	2,383,984	--	238,491	--	--	--	2,622,475	--
Total Net Expenditures	47,507	7,546	1,316,328	240	46,821	--	1,410,656	7,786

Services Program

1991-92
Expenditure Plan

Table of Contents - Services Program

Spending Authorities

A. Authorities for 1991-92 2-4
B. Use of 1989-90 Authorities 2-5

Section I
Program Overview

A. Plans for 1991-92
1. Highlights 2-6
2. Summary of Financial Requirements 2-7
B. Recent Performance
1. Highlights 2-9
2. Review of Financial Performance 2-10
C. Background
1. Introduction 2-13
2. Mandate 2-13
3. Program Objective 2-13
4. Program Organization for Delivery 2-14
D. Planning Perspective
1. External Factors Influencing the Program 2-17
2. Initiatives 2-18
3. Update on Previously Reported Initiatives 2-18
E. Program Effectiveness 2-19

Section II
Analysis by Activity

A. Realty Services 2-21
B. Architectural and Engineering Services 2-25
C. Corporate and Administrative Services 2-29

Section III
Supplementary Information

A. Profile of Program Resources
1. Financial Requirements by Object 2-33
2. Personnel Requirements 2-34
3. Capital Expenditures 2-37
4. Revolving Fund Financial Statements 2-37
5. Estimated Net Cost of Program 2-39
6. Market-Based Rate Structure - Services 2-40

Spending Authorities

A. Authorities for 1991-92 -- Part II of the Estimates

Financial Requirements by Authority

Vote	(thousands of dollars)	1991-92 Main Estimates	1990-91 Main Estimates
	Services Program		
1	Public Works Revolving Fund - Operating loss	**38,778**	31,400
(S)	Public Works Revolving Fund	**8,678**	10,025
(S)	Minister of Public Works - Salary and motor car allowance	**51**	49
	Total Program	**47,507**	41,474

Vote -- Wording and Amounts

Vote	(dollars)	1991-92 Main Estimates
	Services Program	
1	Services - Public Works Revolving Fund - Operating loss	**38,778,000**

Program by Activities

(thousands of dollars)	1991-92 Main Estimates					1990-91 Main Estimates
	Authorized Person-Years	Budgetary			Total	
		Operating	Capital	Less: Revenues Credited to the Vote		
Realty Services	3,931	1,369,846	3,566	1,399,343	(25,931)	(26,694)
Architectural and Engineering Services	2,211	941,083	4,200	966,541	(21,258)	(22,439)
Corporate and Administrative Services	1,393	101,896	10,900	18,100	94,696	90,607
	7,535	2,412,825	18,666	2,383,984	47,507	41,474
1990-91 Authorized Person-Years	7,569					

B. Use of 1989-90 Authorities -- Volume II of the Public Accounts

Vote	(dollars)	Main Estimates	Total Available for use	Actual Use
	Services Program			
1	Public Works Revolving Fund - Operating Loss	30,150,000	30,150,000	
	Transfer from TB Vote 5 - Government contingencies	--	16,368,751	
	Total -- Vote 1	30,150,000	46,518,751	**46,518,751**
2c	Public Works Revolving Fund - To authorize the Minister to adjust the accounts of the Public Works Revolving Fund by			
	(a) an amount of $31,260,334 representing expenditures incurred on behalf of other government departments, agencies and Crown corporations during the fiscal years 1981-82 to 1987-88 that cannot be recovered and by			
	(b) an amount of $63,400,000 to offset operating losses of 1988-89 fiscal year	--	1	
(S)	Public Works Revolving Fund	14,900,000	279,596,985	
	An amount of $31,260,334 representing the write off of uncollectible accounts receivable as per Vote 2c	--	30,460,734	
	An amount of $63,400,000 to offset operating losses of the 1988-89 fiscal year	--	63,400,000	
	Total - Statutory - Public Works Revolving Fund (excluding net liabilities assumed by the Fund)	14,900,000	373,457,719	**14,216,188**
	Net liabilities assumed by the Fund	--	14,427,288	
	Total -- Public Works Revolving Fund	45,050,000	434,403,759	**60,734,939**
(S)	Minister of Public Works -- Salary and motor car allowance	47,800	48,200	**48,200**
	Total Program - Budgetary	45,097,800	434,451,959	**60,783,139**

Section I
Program Overview

A. Plans for 1991-92

1. Highlights

For 1991-92, the following goals have been established for the Services Program:

- to maximize client satisfaction through the adoption of a client focus in all services and through the relentless pursuit of improvements in service delivery (see page 2-7);
- to ensure that the Department's employees have the skills, confidence and commitment necessary to meet the challenges of real property related client services (see page 2-18);
- to prepare for the challenges presented by the Public Service 2000 review, and more particularly to ensure that the Services Program can offer the range of services, client orientation and competitiveness necessary to provide an optimal level of service (see page 2-17);
- to market departmental services and to increase business volumes wherever possible (see page 2-18);
- to effectively manage the Services Program Revolving Fund so as to minimize the financial support required from the federal government. Revenues will be maintained by ensuring that market-based rates are kept up-to-date, that the Services Branches' target profitability levels are met and that overhead costs are kept to a minimum level consistent with good business practices while minimizing the cost of being a government department (see page 2-17);
- to operate within a unified and planned environment which provides a framework for overall decision making and the required flexibility for effective operations, client satisfaction, and creative problem solving (see page 2-18); and
- to develop and maintain a capability for real property related environmental advice and services which can support federal environmental goals.

2. Summary of Financial Requirements

Figure 1: Financial Requirements by Activity

(thousands of dollars)	Estimates 1991-92			Forecast 1990-91			
	Expenses	Revenues	Excess (Revenues) Expenses	Expenses	Revenues	Excess (Revenues) Expenses	For Details See Page
Realty Services	1,373,412	1,399,343	(25,931)	1,249,501	1,272,495	(22,994)	2-21
Architectural and Engineering Services	945,283	966,541	(21,258)	826,150	837,989	(11,839)	2-25
Corporate and Administrative Services	112,796	18,100	94,696	118,993	18,100	100,893	2-29
Total Program	2,431,491	2,383,984	47,507	2,194,644	2,128,584	66,060	
Person-Years: Controlled by TB			7,535			7,569	
Other			11			11	
			7,546			7,580	

Figure 2: Change in Financial Requirements

(thousands of dollars)	Estimates 1991-92	Forecast 1990-91	Change
Total Program	**47,507**	66,060	(18,553)

Explanation of Change: The net financial requirements for 1991-92 are $18.5 million or 28.1% less than the 1990-91 forecast expenditures. The change is due to:

	Increase (Decrease) $ Millions
• Realty Services:	
– increase in payroll costs primarily to cover changes in contract settlements and increased costs to meet additional person-year utilization in response to client workload requirements;	9.4
– net decrease in overhead related operating requirements due primarily to the renegotiation of occupancy instruments to reflect current space requirements;	(1.1)
– increase in revenues from service fees primarily attributable to additional workload in the Real Property Program in the areas of the leasing function and Crown-owned facilities repair projects; and	(12.8)
– increase in capital expenditures for the purchase of computer hardware to enhance reporting capabilities in order to meet client demands	1.6

	Increase (Decrease) $ Millions
• Architectural and Engineering Services:	
– net decrease in payroll costs associated with the year-over-year reduction in person-year requirements, partially offset by salary increases due to inflation;	(5.8)
– net increase in overhead operating costs so as to enhance and further develop services to clients through the development of a client action plan and the expansion of environmental services, and through improved technical skills;	1.9
– increase in revenues from service fees primarily due to year-over-year changes in client workload demands; and	(2.9)
– decrease in capital expenditures primarily due to the deferral of dredging and fleet repair projects.	(2.6)
• Corporate and Administrative Services:	
– net decrease in salaries and wages as a result of a year-over-year change in person-years, offset by an increase to cover payroll inflation costs;	(7.0)
– decrease in operating requirements primarily due to the application of management practices which resulted in expenditure savings; and	(1.0)
– increase in capital expenditure requirements associated with the installation and expansion of a PBX departmental telephone system.	1.8

Explanation of 1990-91 Forecast: The 1990-91 forecast, which is based on information available to management as of November 30, 1990, is $24.6 million more than the 1990-91 Main Estimates (see Spending Authorities, page 2-4). The current forecast indicates an increased operating loss of approximately $23.9 million and increased capital acquisition expenditures of $0.7 million for a total forecast deficit increase of $24.6 million. The change is due to:

	Increase (Decrease) $ Millions
• loss of revenue fees as a result of reduced client workload demands in the Architectural and Engineering Services activity;	2.5
• increased operational expenses comprising $20.1 million in retroactive payments for signed salary agreements and $1.3 million in additional operating and maintenance costs on computer equipment and other related informatic services requirements; and	21.4
• increased capital acquisition costs for computer equipment.	0.7

B. Recent Performance

1. Highlights

Highlights of the Program's achievements in 1989-90 include:

- establishment of a joint marketing structure by the Realty and the Architectural and Engineering Services branches to promote the use of these services within the government;
- significant improvements in the branches' approaches to training with the identification of needs, responsibilities and priorities, and the successful completion of a substantial number of training courses designed to upgrade skills with particular attention given to improved services for both to internal and external clients;
- revision of client billing policies, processes and systems to ensure that client requirements for clarity, flexibility and timeliness can be met;
- completion of Phase I of the Realty Services' Workload Resources Review (Phase II will be completed in 1991-92) and continuation of its pursuit of the "Most Efficient Organization" studies; and
- establishment of corporate and branch long-term communication plans and strategies.

2. Review of Financial Performance

The 1989-90 Financial Performance for the Services Program Revolving Fund is reported in Figure 3 - Statement of Operations.

The fund has a continuing non-lapsing authority from Parliament to make payments out of the Consolidated Revenue Fund for operating expenses, the necessary working capital and capital acquisitions. Figure 4 displays the use of this authority.

Figure 3: 1989-90 Financial Performance - Statement of Operations

(thousands of dollars)	1989-90		
	Actual	Main Estimates	Change
Fee Revenues:			
Realty Services	230,004	226,225	3,779
Architectural and Engineering Services	171,377	180,755	(9,378)
Total Revenue (Excluding Disbursements)	401,381	406,980	(5,599)
Operating Expenses:			
Realty Services	201,355	201,875	(520)
Architectural and Engineering Services	146,420	151,820	(5,400)
Total Expenses (Excluding Disbursements)	347,775	353,695	(5,920)
Operating Contribution	(53,606)	(53,285)	(321)
Other Expenses:			
Corporate and Administrative Services	111,036	101,535	9,501
Other Recoveries	18,100	18,100	--
	39,330	30,150	9,180
Depreciation Expense	9,110	--	9,110
Adjustment to Revenues and Expenses	(2,295)	--	(2,295)
Net Operating (Profit) Loss	46,145	30,150	15,995
Person-Years: Controlled by TB	7,666	8,111	(445)
Other	11	11	--
	7,677	8,122	(445)
Capital Acquisitions (for information only)	11,275	14,900	(3,625)
Statutory Items (for information only)	48	48	--

Explanation of Change: Actual net operating loss reported in Figure 3 was approximately $16.0 million or 53.1% more than the Main Estimates. Human resource utilization was 7,677 person-years or 5.5% less than the Main Estimates. This change was primarily due to:

	Increase (Decrease) $ Millions
• Realty Services:	
– net decrease in operating expenses (see page 2-23); and	(0.5)
– increase in fee revenues (see page 2-23).	(3.8)
• Architectural and Engineering Services:	
– net decrease in operating expenses comprising increased operating requirements, offset by a reduction in payroll costs (see page 2-27); and	(5.4)
– shortfall in fee revenues (see page 2-27).	9.4
• Corporate and Administrative Services:	
– increased payroll costs and operational expenses (see page 2-31).	9.5
• Depreciation Expense:	
– allowance for depreciation expense not provided for in the 1989-90 Main Estimates.	9.1
• Adjustment to Revenues and Expenses	
– adjustment for extraordinary items of expenses and revenues.	(2.3)
• Person-Years	
– decrease of 445 person-years (P-Y) as a result of a transfer of responsibility to National Defence for the management and operation of Goose Bay, Labrador (285 P-Y) and a net decrease in client workload demands (160 P-Y).	

Figure 4: 1989-90 Financial Performance - Statement of Authority Used

(thousands of dollars)	1989-90		
	Actual	Main Estimates	Change
Net Operating (Profit) Loss	46,145	30,150	**15,995**
Less: Depreciation	(9,110)	—	**(9,110)**
Operating Use (Source) of Funds	37,035	30,150	**6,885**
Recovery of PWRF - Operating Loss (Vote 1)	(46,519)	(30,150)	**(16,369)**
Capital Acquisitions	11,275	14,900	**(3,625)**
Change in Working Capital	32,267	—	**32,267**
Other Items	(19,842)	—	**(19,842)**
Authority Used	14,216	14,900	**(684)**

The Statement of Operations discloses revenue fees earned, operating expenses incurred and the net operating profit or loss. The 1989-90 actual operating expenses include occupancy costs, depreciation of fixed assets, a provision for unused vacation leave, retroactive salary increases and a provision for termination benefits.

C. Background

1. Introduction

The Services Program is a common services program, operating within the Treasury Board Common Services Policy and providing a wide range of professional and technical services in the engineering, architectural and realty fields. The Program serves a variety of clients, including:

- departments and departmental corporations listed in Schedules I and II of the Financial Administration Act, and branches designated as departments for purposes of the Act;
- Crown Corporations listed in Schedule III of the Financial Administration Act which choose to use Public Works Canada services;
- the Real Property Program of Public Works Canada; and
- organizations outside the federal government which qualify, within governmental and departmental policy, to receive Public Works Canada services.

The Services Program also includes the common corporate and administrative services for all activities within the Department.

2. Mandate

The Public Works Act (sections 8 and 9) sets out the responsibilities of the Minister to provide engineering and architectural services and to direct the construction, maintenance and repair of public works placed under his management and control. Other statutory authorities include the Expropriation Act, the Surplus Crown Assets Act, the Public Lands Grants Act, the Bridges Act and the Adjustment of Accounts Act. In addition, a number of Treasury Board policies and regulations directly relate to the activities carried out under the Services Program. These include the Common Services Policy, the Government Contracts Regulations, Public Land Leasing and Licensing Regulations, Public Works Leasing Regulations and the Government Land Purchase Regulations.

The corporate and administrative services of the Services Program are provided in accordance with a variety of Acts and central agencies' directives and policies which apply to all departments.

3. Program Objective

The objective of the Services Program is "to provide common services, appropriate to the client's needs, at market-based rates, in the acquisition, management, operation, and disposal of federal real property; and to provide corporate and administrative support to the Department."

4. Program Organization for Delivery

Activity Structure: The Services Program is comprised of three Activities as shown in Figure 5.

Figure 5: Program/Activity Structure

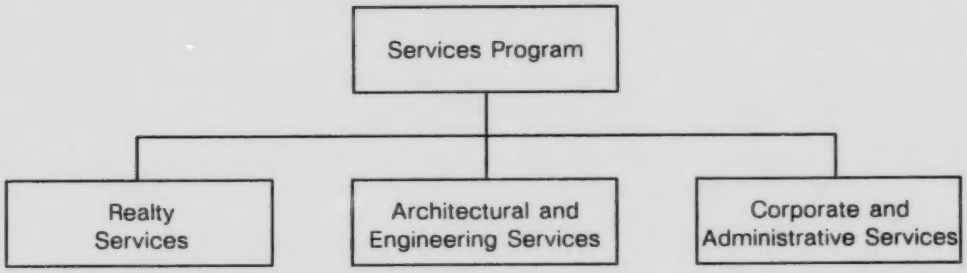
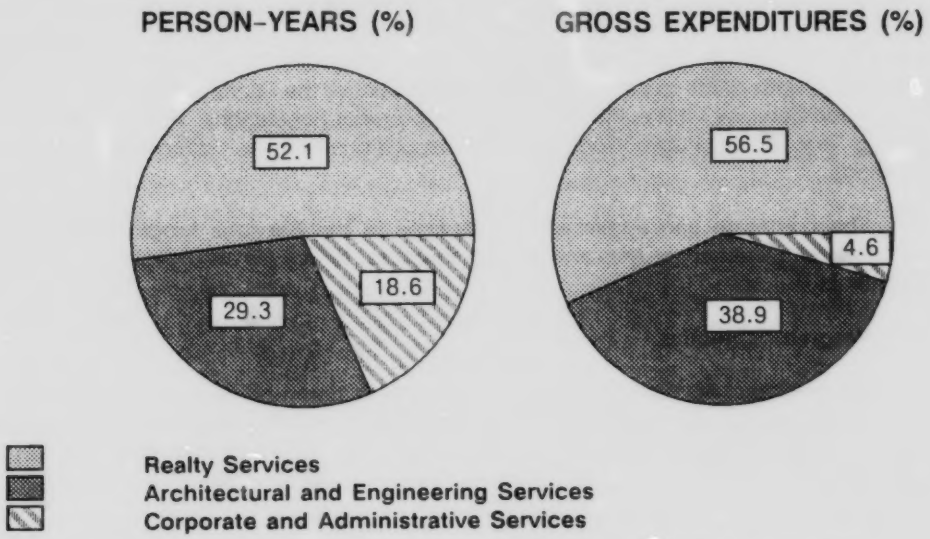


Figure 6 shows the relative resource allocation between the three Activities. Approximately 52.1% of the Services Program person-years and 56.5% of the Program's gross expenditures are allocated to the Realty Services Activity. The Architectural and Engineering Services Activity follows with allocations of 29.3% of the Services person-years and 38.9% of the gross expenditures. Resources allocated to the Corporate and Administrative Services Activity are comprised of 18.6% of the person-years and 4.6% of the gross expenditures. The objective of each activity is described in Section II.

Figure 6: 1991-92 Services Program Resource Allocation by Activity



Organization Structure: The organization structure is described on the following page.

The Deputy Minister is accountable for corporate policy formulation and direction and for the results of this Program, while each Assistant Deputy Minister is accountable for the results of their particular activity.

The Assistant Deputy Minister, Realty Services is responsible for all aspects of realty management required to meet the contractual commitments of the Department and to provide, at market-based rates, real property services required by the federal government which are appropriate to the client's need. The Assistant Deputy Minister, Realty Services exercises this accountability through the Directors General at Headquarters for functional authority and in the regions through the six Regional Directors of Realty Services.

The Assistant Deputy Minister, Architectural and Engineering Services is responsible for all architectural and engineering services necessary to meet the contractual commitments of the Department, and to deliver, at market-based rates, real property related architectural and engineering services that are appropriate to federal government clients' needs and to be the government's centre for architectural and engineering expertise and advice. The Assistant Deputy Minister, Architectural and Engineering Services exercises this accountability through the Directors General at Headquarters for functional authority, and in the regions through the six Regional Directors of Architectural and Engineering Services.

The Senior Assistant Deputy Minister, Corporate Management is accountable for the development of corporate policies, plans, and systems, and is responsible for providing support services to all departmental programs in the areas of corporate policy and planning, finance, informatics, general administration, safety and security, management practices, Crown Corporations reporting, contract administration and contract claims resolution. The Senior Assistant Deputy Minister, Corporate Management exercises this authority through the Directors General at Headquarters for functional authority and in the regions through the Regional Directors, Corporate Management on behalf of the Regional Directors General.

The Assistant Deputy Minister, Human Resources is accountable for ensuring that the Department's policies and practices are consistent with the legislation, regulations and policies governing human resource management. The Regional Directors General are accountable for the provision of human resource services in the regions through the Regional Directors, Human Resources.

The Assistant Deputy Minister, Accommodation is organizationally responsible, through the Regional Directors General, for ensuring that common support services are provided in the regions in accordance with signed agreements with the accountable managers at Headquarters.

The Director General, Audit and Evaluation is accountable for conducting program evaluations, management audit plans and special investigations or studies as required. The Director General, Audit and Evaluation also serves as the liaison with the Office of the Auditor General and the Office of the Comptroller General on related matters. The Regional Directors General are the representatives of the Director General, Audit and Evaluation in each region. The Deputy Minister directly approves the policy and plans formulated.

The Director General, Corporate Communications is accountable for the provision of a broad spectrum of communications activities. The Regional Directors General are responsible for delivering regional services through the Regional Managers, Corporate Communications.

Figure 7 presents the Expenses, Revenues and Person-Years, by Activity, for which each member of the Executive Committee is responsible.

Figure 7: 1991-92 Resources by Organization/Activity

(thousands of dollars)	Realty Services		Architectural and Engineering Services		Corporate and Administrative Services		Total	
	$	P-Y	$	P-Y	$	P-Y	$	P-Y
Minister					1,392	24	1,392	24
Deputy Minister					2,145	30	2,145	30
Sr. Assistant Deputy Minister, Corporate Management					38,729	285	38,729	285
Assistant Deputy Minister, Accommodation					54,861	893	54,861	893
Assistant Deputy Minister, Architectural and Engineering Services			945,283	2,211			945,283	2,211
Assistant Deputy Minister, Realty Services	1,373,412	3,931					1,373,412	3,931
Assistant Deputy Minister, Human Resources					9,273	118	9,273	118
Director General, Audit and Evaluation					4,244	35	4,244	35
Director General, Corporate Communications					2,152	19	2,152	19
Gross Expenses	1,373,412	3,931	945,283	2,211	112,796	1,404	2,431,491	7,546
Less: Revenues	1,399,343		966,541		18,100		2,383,984	
Total Net Program	(25,931)	3,931	(21,258)	2,211	94,696	1,404	47,507	7,546

D. Planning Perspective

1. External Factors Influencing the Program

The Services Program is a common services program, responsible for responding to government-wide initiatives as well as to the requirements of individual departments and agencies.

The following factors will significantly influence the utilization of program resources for 1991-92.

Program Financing: Since April 1, 1989, all client departments and agencies, as well as the Public Works Real Property Program, using the services provided by the Services Program are charged a market-based service fee in accordance with the Treasury Board approved rate structure as outlined in Figure 26, page 2-40. The Program operates under the following financial authorities:

Vote 1 - Public Works Revolving Fund - Operating Loss provides for the operating expenses not covered by revenues.

Vote S (Statutory) - Public Works Revolving Fund has a continuing authority from Parliament to make all expenses, including Capital expenditures, from the Consolidated Revenue Fund up to the limit authorized for the department.

Vote S (Statutory) - Minister of Public Works covers the Minister's salary and motor car allowance.

Client Relationships: Under the Treasury Board's Common Services Policy, client departments and agencies and the Real Property Program of the Department are responsible for deciding which services are required from the Department's Services Program as well as where and when the services will be needed. Services Program managers are responsible for determining how the required services are to be provided and for managing the delivery processes to meet clients' requirements within policies and guidelines of the government.

Public Service 2000 Reforms: Many of the reforms identified within the Public Service 2000 review will have a significant impact on the utilization of Services Program resources. Two recommendations are particularly important: the designation of Architectural and Engineering Services as an optional service under the Treasury Board Common Service Policy by April 1992; and the increased authority for PWC tenants to contract their own building service work. In preparation for these changes, the Services Program will review the range of services it is offering, its client orientation and its competitiveness.

Management of the Public Works Revolving Fund: The Department will manage its Revolving Fund so as to minimize the financial support required from the federal government. Revenues will be maintained by ensuring that market-based rates are kept up-to-date, that service branches strive for targeted profitability levels, and that overhead costs are kept to the minimum level consistent with good management practices and the cost of being a department of government.

Relationship with Canada Post Corporation (CPC): PWC will continue to provide CPC with property management, real estate and facilities maintenance services in accordance with the terms and conditions of a PWC/CPC agreement.

Federal Government Restraint: The impact of the federal government's restraint programs can be seen in the changing demands made by custodians (owners) of the Public Works Services Program. There is a reduced demand for new building projects and a subsequent reduction in demand for architectural and engineering services. An increased emphasis on the maintenance and repairs of existing buildings and increased leasing activity may lead to greater demands for realty services.

2. Initiatives

The following major initiatives will affect the operations of the Services Program:

Services Optionality: The Services Program sells its services to client departments and agencies. The purchase of these services will be optional for clients, and in this environment the program will stress the provision of more efficient, competitive and streamlined service. The branches involved in the Program will work closely together to provide a full range of professional services to clients, to improve its business practices and its service delivery while giving increased attention to client needs.

Business Strategy: Realty and Architectural and Engineering Services branches are developing and implementing aggressive business strategies which involve improvements to service delivery and the identification of opportunities for market expansion and increased business volumes. Also important will be the reduction or elimination of services in sectors which cannot be profitably serviced.

Human Resources Training Plans: The Services Program has adopted training plans to ensure that its members have the skills, confidence and commitment necessary to meet the challenges of "optional" and "business-like" services.

3. Update on Previously Reported Initiatives

Information Management Strategy: The Department has made significant progress in the development of its Strategic Information Technology Plan. Most branches have completed their Information Plans, and the departmental plan should be completed in 1991–92.

Most Efficient Organization: The Services Program has made significant progress in the realization of its most efficient organizational form. Realty Services completed Phase I of its Workload Resource Review, and continued to pursue its "Most Efficient Organization" studies.

Effective Planning: The Services Program continued to operate within a planned environment. The Five Year Corporate Plan set out the overall Departmental strategy, while the service Branches set out branch long-term plans and plans in the areas of Human Resources, Informatics and Finance.

Resource Restraint: Expenditure levels continue to be of major concern in the Services Program. Emphasis is being placed on the Service Branches to operate within the revenues generated by their fees, while making a contribution to the corporate services of the Department.

Support for Broader Government Objectives: Support for broader government objectives, including official languages and employment equity, continues to be an ongoing priority for the Department.

E. Program Effectiveness

In the 1990-91 Part III Expenditure Plan (page 2-19), two program evaluation studies were reported: an evaluation of the Architectural and Engineering Services activity and Technology sub-activity; and an evaluation of the performance of general contractors. Following is a report on the implementation of the results of those evaluations.

In 1989, the senior management of the Department was considering the future role of the Architectural and Engineering Technology Development program. Since the responsible Branch had recently been designed as a service organization, its main source of funding was through recoveries from the Real Property Program. However, the program was curtailing its expenditures and funding only projects which had a demonstrable short-term benefit. As a result, the Technology Development Program was unable to continue its long-range research activities designed to improve the performance of new structures as well as responding to its mandate for dealing with broader government objectives.

The evaluation of the Architectural and Engineering Services activity Technology sub-activity suggested the need for:

- a long-range strategic development plan, coordinated with the efforts of other major research organizations (e.g., the National Research Council, the private sector, universities, and other organizations involved in technology development which affects the construction and building maintenance industry);

- better coordination with other sectors of the Department in terms of needs identification and dissemination of information; and

- the utilization of other funding mechanisms for the activities not being funded by the Real Property Program.

Since the assessment was submitted, the Architectural and Engineering Technology Development program has not been reduced in size and, in fact, is in the process of doubling its budget, having identified other funding sources. A long range development plan has been developed and a steering committee has been established including not only senior departmental officials, but also private sector representation. The Program is, thus, continuing to conduct research in areas that have obvious benefits to PWC and also to the government as a whole (e.g., assessment of indoor air quality, concrete disintegration in parking garages, building cladding problems, the use of aquifers for the storage of thermal energy, etc.).

For the evaluation of the performance of general contractors, it was recommended that:

- the performance of general contractors be assessed at the end of each project and that general contractors, whose performance has been established as unsatisfactory, be suspended from bidding for a prescribed period or until the firm is able to present satisfactory evidence that it has performed well for another client on a project that is similar in size. This recommendation is still under negotiation with representatives of the construction industry;

- more comprehensive project planning be done in developing more realistic estimates of construction time. This has been done through revisions to the Project Delivery System; and

- PWC should satisfy itself, before awarding the contract, that the construction superintendent has the appropriate qualifications and experience. The evaluation also recommended that PWC not issue an interim certificate if there are numerous or significant deficiencies. It was suggested that PWC suspend the bidding rights of a general contractor who does not correct deficiencies within a reasonable period.

Action has been taken to implement the study recommendations where the direct and sole responsibility is PWC's. Some will require changes in Central Agency policy, while others will require co-ordination and negotiation with the construction industry.

During 1990-91 a program evaluation framework was underway for the Corporate Policy and Administration Branch. An evaluation assessment was being conducted for the Municipal Grants Program, and an evaluation assessment of the Marine Product Line in the Architectural and Engineering Services activity has been completed. These assessments should lead to evaluations in 1991-92. Further, a major capital project evaluation is being conducted for the Canada Place Building in Edmonton, which evaluation will be completed in 1991.

Section II
Analysis by Activity

A. Realty Services

Objective

To provide, at market-based rates, real property services required by the federal government which are appropriate to the client's need.

Description

This activity provides a wide range of services such as the acquisition, leasing, letting, development, survey, management, operation, maintenance, repair, and disposal of real property.

These services are provided under the terms of negotiated agreements reached between the client and Public Works as the service agent. Fees are recovered from clients according to the terms of the service agreements. With market-based charging, fees include an amount to cover the overhead, both within the activity and for the common support services used.

The services provided under this activity are identified by sub-activities as follows:

- **Real Estate Services:** This includes the services required and related to:
  - appraisals of properties designated for acquisition and/or disposal, development, leasing and/or letting;
  - acquisition of properties by purchase, lease, expropriation, exchange, transfers of administration and control, and the obtaining of licences;
  - disposal of properties by sale, let, exchange, transfer of administration and control, the granting of licences and the demolition of structures;
  - survey of land or property used in the acquisition, disposal, development or leasing of properties;
  - leasing and letting services;
  - property development studies, area screening studies, investment analysis systems and other related investment and financial studies and analysis; and
  - determination and payment for clients of grants in lieu of taxes.
- **Property Management Services:** This includes the services required and related to:
  - federal properties operation and maintenance tc ensure that economical standards of operations are achieved;
  - real property project services, such as fit-ups and space optimization for clients and their tenants;

- advisory services, such as moving, conferences facilities, parking and commissioning delivery; and

- fixed assets management including operating and maintenance services of dams, dry docks and moveable bridges.

- **Facilities Maintenance Services:** This includes the services required and related to:
  - utilities services delivery;

  - specialist advisory services with respect to operations and maintenance, waste management (toxic and non-toxic), and quality assurance management;

  - technical and trade services delivery; and

  - central heating plants management.

Resource Summaries

This activity accounts for 52.1% of the Program's person-years and 56.5% of the gross expenses for 1991-92 (see page 2-14).

Figure 8: Activity Resource Summary

(thousands of dollars)	**Estimates 1991-92**		Forecast 1990-91		Actual 1989-90	
	$	**P-Y**	$	P-Y	$	P-Y
Operating Expenses*	**217,243**	**3,931**	208,931	3,842	201,355	3,815
Fee Revenues*	**246,740**	**--**	233,925	--	230,004	--
Operating Contribution	**(29,497)**	**3,931**	(24,994)	3,842	(28,649)	3,815
Capital Acquisitions	**3,566**	**--**	2,000	--	2,209	--

*Excludes recoverable expenses on behalf of clients.

Salaries, employee benefit plan contributions and other personnel costs make up $193.8 million or 89.2% of the $217.2 million operating expenses of this activity in 1991-92.

Past Year Financial Performance

Figure 9: 1989-90 Financial Performance - Statement of Operations

(thousands of dollars)	1989-90		
	Actual	Main Estimates	Change
Operating Expenses	201,355	201,875	**(520)**
Less: Fee Revenues	230,004	226,225	**3,779**
Operating Contribution	(28,649)	(24,350)	**(4,299)**
Person-Years: Controlled by TB	3,815	4,094	**(279)**
Other	--	--	--
	3,815	4,094	**(279)**

Explanation of Change: The 1989-90 operating contribution is $4.3 million greater than the Main Estimates. The change is primarily due to:

	Increase (Decrease) $ Millions
• Operating Expenses:	
- increase in operating expenses to cover additional operating requirements for national training programs, implementation and enhancements of national electronic data processing systems ($3.7 million), offset by a decrease in occupancy costs ($4.2 million) as a result of the renegotiation of the Occupancy Instruments and improved space utilization.	(0.5)
• Revenues:	
- increased revenue as a result of the cyclical nature of the business related to negotiating leasing arrangements and of additional revenues generated from the Accommodation Branch's electrical upgrade program as well as the result of an increase in client workload demands.	(3.8)

Performance Information and Resource Justification

The Realty Services activity's performance is assessed on the basis of the quality and timeliness of services provided and the ability to meet client requirements in the most cost-effective manner by giving the best value-for-money for services delivered.

In 1988-89, market-based charging for Realty Services was implemented to provide service to clients at rates comparable with those in the private sector. Three indicators have been developed to measure performance. The first indicator is the Contribution Margin (Figure 10), defined as the level of revenues generated in excess of expenses, excluding capital acquisitions and related depreciation, which Realty Services contributes to the corporate operational cash position. This reflects Realty Services' ability to generate a positive cash flow from its operations. The second indicator is the Person-Year Productivity Index (Figure 11), which is defined as the level of fee revenues generated by each person-year utilized. This reflects Realty Services' ability to maximize its fee revenues with the person-years managed. The third indicator is the Productivity Index (Figure 12), which is defined as the level of fee revenue generated by each dollar of expense utilized. This reflects Realty Services' ability to maximize its fee revenues with the dollar resources at its disposal.

Figure 10: Contribution Margin

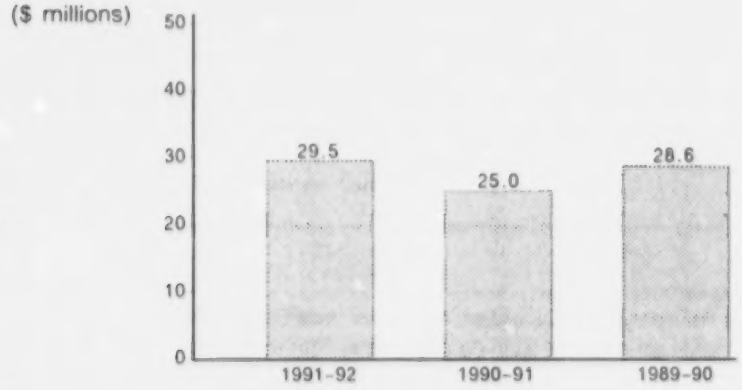


Figure 11: Person-Year Productivity Index

(thousands of dollars)	**Estimates 1991-92**	Forecast 1990-91	Actual 1989-90
Fee Revenues	**246,740**	233,925	230,004
Person-Years	**3,931**	3,842	3,815
Indicator Level	**63**	61	60

Figure 12: Productivity Index

(thousands of dollars)	**Estimates 1991-92**	Forecast 1990-91	Actual 1989-90
Fee Revenues	**246,740**	233,925	230,004
Operating Expenses	**217,243**	208,931	201,355
Indicator Level	**1.14**	1.12	1.14

B. Architectural and Engineering Services

Objective

To deliver, at market-based rates, real property related architectural and engineering services to the federal government which are appropriate to the client's need.

Description

The requirements for new construction, renovation, maintenance, professional advice, and dredging and fleet services, in support of other government departments and Public Works' Real Property Program, create a continuing demand for professional and technical services. These services include: planning, design, construction, evaluation studies, investigations and related activities; and dredging of waterways, channel obstruction clearance and hydrographic surveys.

Architectural and engineering services are provided under the terms of negotiated agreements reached between the clients and PWC as the service agent. Fees are recovered from clients according to the terms of service agreements. With market-based charging, fees include an amount to cover the overhead both within the activity and for the common support services used.

The services provided under this activity are identified by sub-activities as follows:

- **Buildings:** This includes the services required and related to the planning, design, project management of office, special purpose and miscellaneous buildings.
- **Marine Works:** This includes the services required and related to:
  - the planning, design and project management of marine structures; and
  - the dredging, survey of waterways and channel obstruction clearances.
- **Land Transportation:** This includes the services required and related to the planning, design and project management of highways and bridges.
- **Technology:** This includes the services required and related to development of technical standards, applied research, technology transfer, environmental services, air quality and accessibility.
- **Department of Indian Affairs and Northern Development (DIAND) Technical Services:** This includes the professional and technical services, provided through the dedicated units, specifically related to the national direction and support for capital program implementation, operation and maintenance of on-reserve or DIAND assets, fire protection/prevention program and the transfer of technology and service delivery responsibility to First Nations organizations.

- **Air Transport Services:** This includes:

  - airport groundside facilities services required for the planning, design and project management of air terminal buildings, airport air traffic control towers, other special purpose buildings, roads and carparks; and

  - airport airside facilities services required for runways, taxiways, aircraft parking aprons, navigational aids and drainage facilities.

- **Environment Canada Product Sector:** This service includes both knowledgeable client support activities such as asset management, professional and technical services, capital program management, functional guidance and training to client field staff and technical standards development and the delivery of the client's annual capital construction program.

Resource Summaries

This activity accounts for 29.3% of the Program's person-years and 38.9% of the gross expenses for 1991-92 (see page 2-14).

Figure 13: Activity Resource Summary

(thousands of dollars)	**Estimates 1991-92**		Forecast 1990-91		Actual 1989-90	
	$	**P-Y**	$	P-Y	$	P-Y
Operating Expenses*	**157,400**	**2,211**	161,230	2,300	146,420	2,222
Fee Revenues*	**182,858**	**--**	179,869	--	171,377	--
Operating Contribution	**(25,458)**	**2,211**	(18,639)	2,300	(24,957)	2,222
Capital Acquisitions	**4,200**	**--**	6,800	--	3,650	--

*Excludes recoverable expenses on behalf of clients.

Salaries, employee benefit plan contributions and other personnel costs make up $142.0 million or 90.2% of the $157.4 million operating expenses of this activity in 1991-92.

Past Year Financial Performance

Figure 14: 1989-90 Financial Performance - Statement of Operations

(thousands of dollars)	1989-90		
	Actual	Main Estimates	**Change**
Operating Expenses	146,420	151,820	**(5,400)**
Less: Fee Revenues	171,377	180,755	**(9,378)**
Operating Contribution	(24,957)	(28,935)	**3,978**
Person-Years: Controlled by TB	2,222	2,496	**(274)**
Other	--	--	--
	2,222	2,496	**(274)**

Explanation of Change: The 1989-90 operating contribution is $4.0 million less than the Main Estimates. The change is primarily due to:

	Increase (Decrease) $ Millions
• Operating Expenses:	
- decrease in payroll costs as a result of person-year realignments to other PWC activities, as well as underutilization due to changes in client workload requirements; and	(10.2)
- increase in operational expenses due to extraordinary expenses incurred as a result of damage and contract claims ($1.3 million), and due to dredging and fleet services costs recoverable from clients ($3.5 million) - see revenue explanation below.	4.8
• Revenues:	
- net decrease in revenues comprising a reduction in fees due to a lower level of client workload demands ($12.9 million), offset by recoveries of expenses ($3.5 million) from clients for costs incurred in providing dredging and fleet services.	9.4

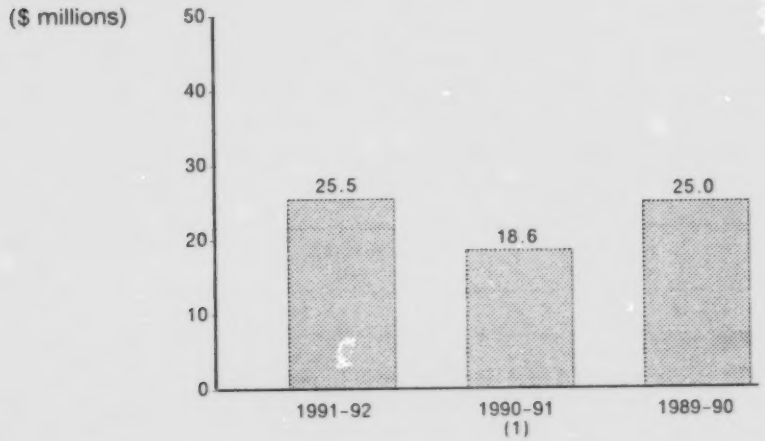
Performance Information and Resource Information

The Architectural and Engineering Service (A&ES) activity's performance is assessed in terms of its ability to meet clients' requirements and expectations for timely information and service, on schedule and within budget, and to provide clients with quality products consistent with A&ES' professional responsibility.

In 1988-89, market-based charging for Architectural and Engineering Services was implemented to provide service to clients at rates comparable with those in the private sector and to generate revenues in excess of expenses in order to contribute to the corporate overhead operations. As a result, the Contribution Margin indicator was developed to measure performance.

The Contribution Margin indicator is defined as the level of revenues generated in excess of expenses, excluding capital acquisitions and related depreciation, that A&ES will contribute to the corporate operational cash position. Figure 15 reflects A&ES ability to generate a positive cash flow from its operations.

Figure 15: Contribution Margin



Note: (1) The 1990-91 forecast of $18.6 million includes mandatory payments of $5.9 million for retroactive pay of prior fiscal years following the signing of contractual agreements. The contribution margin would amount to $24.5 and be comparable to the contribution margins of fiscal years 1991-92 and 1989-90, if it was adjusted to exclude the mandatory payments.

C. Corporate and Administrative Services

Objective

To provide executive direction, corporate management and general administrative services, and advice in support of all departmental activities.

Description

This activity provides financial, informatics, administrative, safety and security, corporate communications, program evaluation, audit and ministerial services to the departmental programs. The services provided under this activity are identified by sub-activities as follows:

Executive Direction: This includes the executive direction and management, inter-departmental liaison and executive support required for the delivery of the departmental programs. The Deputy Minister is accountable for this sub-activity. Regional Directors General, as representatives of the Minister and Deputy Minister, ensure that corporate goals and objectives are in focus regionally by the setting of regional goals aiming at their attainment.

Corporate Management and Administration: This includes the services provided to the departmental programs in the areas of corporate policy and planning, finance, informatics, general administration, safety and security, contract administration and contract claims resolution. The Senior Assistant Deputy Minister, Corporate Management is accountable for this sub-activity. Regional Directors General are functionally accountable to the Senior Assistant Deputy Minister, Corporate Management for monitoring the regional progress towards the corporate and regional goals, and for ensuring, through the regional directors, Corporate Management that the corporate management and administration services are satisfactorily provided to the other programs in terms of both level and quality of services.

Human Resources: This includes the services, advice and control in the areas of staffing, classification, pay and benefits, performance appraisals, training programs, official languages, employment equity, employee assistance programs, staff relations, human resource planning and career development. The Assistant Deputy Minister, Human Resources is accountable for these services and for compliance to legislation, regulations and policies governing human resources management. Regional Directors General are functionally accountable to the Assistant Deputy Minister, Human Resources for the provision of human resources services in the regions through the Regional Directors, Human Resources.

Audit and Evaluation: This includes, in the areas of program evaluation and audit, the services provided to the departmental Executive and the Office of the Auditor General, as well as the work involved in responding to policies of the Office of the Comptroller General. The Director General, Audit and Evaluation is accountable for this sub-activity. The Regional Directors General are the representatives of the Director General, Audit and Evaluation in each region.

Corporate Communications: This includes the services provided to the Department in the areas of editorial services, speeches and press releases, departmental publications, managing media relations, establishing and managing client and employee communications and a variety of public relations management and support activities. The Director General, Corporate Communications is accountable for this sub-activity. Regional Directors General are responsible for delivering regional services through the Regional Managers, Corporate Communications.

Resource Summaries

This activity accounts for 18.6% of the Program's person-years and 4.6% of the gross expenses for 1991-92 (see page 2-14).

Figure 16: Activity Resource Summary

(thousands of dollars)	**Estimates 1991-92**		Forecast 1990-91		Actual 1989-90	
	$	**P-Y**	$	P-Y	$	P-Y
Executive Direction	**6,037**	**67**	4,701	66	5,609	61
Corporate Management and Administration	**68,739**	**957**	76,545	981	78,974	1,178
Human Resources	**19,577**	**313**	21,638	324	19,991	344
Audit and Evaluation	**4,164**	**35**	3,880	35	3,293	24
Corporate Communications	**3,328**	**32**	3,080	32	3,169	33
Gross Expenses	**101,845**	**1,404**	109,844	1,438	111,036	1,640
Less: Recoveries	**18,100**	**--**	18,100	--	18,100	--
Net Expenses	**83,745**	**1,404**	91,744	1,438	92,936	1,640
Capital Acquisitions	**10,900**	**--**	9,100	--	5,416	--
Statutory Item	**51**	**--**	49	--	48	--

Salaries, employee benefit plan contributions and other personnel costs make up $70.4 million or 69.1% of the $101.9 million gross expenses of this activity in 1991-92. The $18.1 million recoveries are from the Real Property Program for its share of the departmental Corporate and Administrative Services costs.

Past Year Financial Performance

Figure 17: 1989-90 Financial Performance -- Statement of Operations

(thousands of dollars)	1989-90		
	Actual	Main Estimates	Change
Executive Direction	5,609	3,347	**2,262**
Corporate Management and Administration	78,974	75,937	**3,037**
Human Resources	19,991	15,916	**4,075**
Audit and Evaluation	3,293	2,557	**736**
Corporate Communications	3,169	3,778	**(609)**
Gross Expenses	111,036	101,535	**9,501**
Less: Recoveries	18,100	18,100	--
Net Expenses	92,936	83,435	**9,501**
Capital Acquisitions	5,416	7,000	**(1,584)**
Statutory Item	48	48	--
Person-Years: Controlled by TB	1,629	1,521	**108**
Other	11	11	--
	1,640	1,532	**108**

Explanation of Change: The 1989-90 actual net expenses were $9.5 million more than the Main Estimates.

	Increase (Decrease) $ Millions
• Operating Expenses:	
- increase in payroll costs to cover contract settlements and additional person-years utilized on departmental priority functions. (Note: this overutilization is offset by slippages in other activities of the Services Program); and	5.9
- increase in operational expenses to cover additional occupancy costs as a result of space reassessments ($1.5 million), and to cover an increase in systems-related activities due to higher maintenance and enhancements costs ($2.1 million).	3.6

Performance Information and Resource Justification

The expected result of this activity is the accomplishment of the Department's mission through the direction of Public Works Programs in accordance with departmental and/or governmental priorities. In addition, services are satisfactorily provided in terms of both level and quality in the areas of corporate policy and planning, finance, informatics, general administration, safety and security, contract administration, and contract claims resolutions.

Figure 18 shows the relation of Corporate and Administrative Services person-years to the total person-years for the Department.

Figure 18: Relation of Corporate and Administrative Services Person-Years to Total Departmental Person-Years

	Estimates 1991-92	Forecast 1990-91	Actual 1989-90
Total Departmental	**7,546**	7,580	7,677
Corporate and Administrative Services	**1,404**	1,438	1,640
Ratio (%)	**18.6**	18.9	21.4

Section III
Supplementary Information

A. Profile of Program Resources

1. Financial Requirements by Object

Public Works financial requirements for the Services Program by object are presented in Figure 19. They include the personnel costs for the majority of the staff of the Department and their related expenses along with the expenditures incurred, on behalf of clients, which are to be temporarily financed by the Revolving Fund prior to recovery from the client.

Figure 19: Details of Financial Requirements by Object

(thousands of dollars)	**Estimates 1991-92**	Forecast 1990-91	Actual 1989-90
Personnel			
Salaries and wages	**341,365**	344,912	336,613
Contributions to employee benefit plans	**49,158**	49,227	45,384
Other personnel costs	**15,709**	15,434	10,535
Total Personnel	**406,232**	409,573	392,532
Goods and Services			
Transportation and communications	**28,982**	26,976	30,400
Information	**6,819**	6,347	6,210
Professional and special services	**192,411**	169,792	187,470
Rentals	**571,077**	551,181	100,159
Purchased repair and maintenance	**267,989**	240,143	245,829
Utilities, materials and supplies	**102,058**	85,690	82,726
Construction and acquisition of land, buildings and works	**439,399**	389,684	462,025
Construction and/or acquisition of machinery and equipment	**10,142**	9,203	14,129
Other subsidies and payments	**387,716**	288,155	583,293
Total Goods and Services	**2,006,593**	1,767,171	1,712,241
Total Operating Expenditures	**2,412,825**	2,176,744	2,104,773
Less: Revenues	**2,383,984**	2,128,584	2,055,265
Net Operating Expenditures	**28,841**	48,160	49,508
Capital			
Construction and acquisition of land, buildings and works	**174**	167	54
Construction and/or acquisition of machinery and equipment	**18,492**	17,733	11,221
Total Capital Expenditures	**18,666**	17,900	11,275
Net Program Expenditures	**47,507**	66,060	60,783

2. Personnel Requirements

The Services Program's personnel costs of $406.2 million accounts for 16.7% of the gross operating expenditures of the Program for 1991-92. Information on person-years, by activity, is provided in Figure 20. A profile of the Program's personnel requirements, by occupational category/group, is provided in Figure 21.

Figure 20: Person-Year Requirements by Activity

	Estimates 1991-92	Forecast 1990-91	Actual 1989-90
Realty Services	**3,931**	3,842	3,815
Architectural and Engineering Services	**2,211**	2,300	2,222
Corporate and Administrative Services	**1,404**	1,438	1,640
	7,546	7,580	7,677

Figure 21: Details of Personnel Requirements

	Person-Years Controlled by Treasury Board			Current Salary Range	1991-92 Average Salary Provision
	Estimates 91-92	Forecast 90-91	Actual 89-90		
Management	137	134	142	61,500-138,300	82,981
Scientific and Professional					
Architecture and Town Planning	191	204	191	20,623-74,884	60,354
Chemistry	1	1	1	18,666-66,672	--
Economics, Sociology and Statistics	1	2	3	20,000-79,367	--
Education	1	--	--	17,989-69,331	--
Engineering and Land Survey	711	718	705	27,613-74,810	62,322
Library Science	4	5	5	25,371-60,147	44,482
Physical Sciences	25	2	3	21,430-73,473	59,263
Scientific Research	2	2	2	34,343-83,351	80,399
Administrative and Foreign Service					
Administrative Services	1,151	1,089	1,187	17,470-72,817	46,016
Computer System Administration	138	138	137	22,310-73,032	48,997
Financial Administration	139	140	143	15,516-69,789	50,502
Information Services	25	25	27	17,329-65,839	50,672
Organization and Methods	9	11	13	17,121-67,800	52,466
Personnel Administration	91	100	119	16,390-67,273	47,348
Program Administration	10	21	49	17,470-72,817	52,029
Purchasing and Supply	39	39	45	16,292-68,218	40,980
Commerce	1	1	1	17,637-72,787	--
Technical					
Drafting and Illustration	155	174	161	19,852-51,443	37,093
Electronics	8	7	7	20,736-66,964	49,579
Engineering and Scientific Support	919	928	898	17,919-64,912	47,841
General Technical	88	87	82	16,124-71,058	42,212
Ships' Officers	37	54	37	25,218-67,311	40,762
Social Science Support	4	4	4	16,124-73,716	34,041
Administrative Support					
Communications	1	3	1	19,607-40,612	--
Data Processing	25	35	25	17,165-47,383	30,021
Clerical and Regulatory	1,113	1,072	1,203	16,504-40,509	28,510
Office Equipment	10	11	9	16,163-32,250	22,976
Secretarial, Stenographic and Typing	298	305	305	16,356-40,768	26,856
Operational					
Firefighters	--	--	3	--	--
General Labour and Trades	1,359	1,347	1,329	19,889-49,692	32,270
General Services	484	525	477	16,989-51,984	26,852
Heating, Power and Stationary Operations	296	308	289	24,167-48,482	31,950
Ship's Crew	62	77	63	28,044-39,744	37,413
	7,535	7,569	7,666		

	Other Person-Years			Current Salary Range	1991-92 Average Salary Provision
	Estimates 91-92	Forecast 90-91	Actual 89-90		
Senior Level	1	1	1	44,300-165,500	--
Administrative and Foreign Service	10	10	10	17,470-72,817	46,016
	11	11	11		

Person-Years refers to the employment of one person for one full year or the equivalent thereof (for example, the employment of three persons for four months each). A person-year may consist of regular-time personnel (whether in Canada or abroad), continuing and non-continuing, full-time or part-time, seasonal, term or casual employees, and other types of employees.

Controlled person-years are those subject to the control of the Treasury Board. With some exceptions, the Treasury Board directly controls the person-years of departments and agencies listed in the Schedule I, Parts I and II, of the Public Service Staff Relations Act. The Treasury Board does not control person-years related to Ministers' staff appointed pursuant to Section 39 of the Public Service Employment Act and all appointments pursuant to an Order in Council. Also, the person-years of some departments and agencies may be excluded from Treasury Board control. Controlled person-years are referred to as "authorized" person-years in Part II of the Estimates.

Other person-years are those not subject to Treasury Board control but disclosed in Part III of the Estimates, on a comparative basis with previous years, in support of the personnel expenditure requirements specified in the Estimates.

Note: The person-year columns display the forecast distribution of the controlled and other person-years for the Program by occupational group. The current salary range column shows the salary ranges by occupational group at October 1, 1990. The average salary column reflects the estimated base salary costs including allowance for collective agreements, annual increments, promotions and merit pay divided by the person-years for the occupational group. Year-to-year comparison of averages may be affected by changes in the distribution of the components underlying the calculations.

3. Capital Expenditures

Figure 22 presents a summary of the Services Program's capital expenditures by activity. Capital expenditures make up 0.8% of the total gross expenditures of the Program in 1991-92.

Figure 22: Distribution of Capital Expenditures by Activity

(thousands of dollars)	**Estimates 1991-92**	Forecast 1990-91	Actual 1989-90
Realty Services	**3,566**	2,000	2,209
Architectural and Engineering Services	**4,200**	6,800	3,650
Corporate and Administrative Services	**10,900**	9,100	5,416
Total capital expenditures	**18,666**	17,900	11,275

4. Revolving Fund Financial Statements

Figure 23 shows the projected use of Public Works Revolving Fund Authority on an accrual basis.

Figure 23: Projected Use of Public Works Revolving Fund Authority

(thousands of dollars)		
Authority, April 1, 1991		450,000
Drawdown:		
Projected Balance April 1, 1991	90,000	
Total Estimates (Net cash requirements)	8,678	
Less: Balance March 31, 1991		98,678
Unused Authority as at March 31, 1992		351,322

Figure 24: PWC Revolving Fund Statement of Operations

(thousands of dollars)	**Estimates 1991-92**	Forecast 1990-91	Actual 1989-90
Fee Revenues:			
Realty Services	**246,740**	233,925	230,004
Architectural and Engineering Services	**182,858**	179,869	171,377
Total Revenue (Excluding Disbursements)	**429,598**	413,794	401,381
Operating Expenses:			
Realty Services	**217,243**	208,931	201,355
Architectural and Engineering Services	**157,400**	161,230	146,420
Total Expenses (Excluding Disbursements)	**374,643**	370,161	347,775
Operating Contribution	**(54,955)**	(43,633)	(53,606)
Other Expenses:			
Corporate and Administrative Services	**101,845**	109,844	111,036
Other Recoveries	**18,100**	18,100	18,100
	28,790	48,111	39,330
Depreciation Expense	**9,988**	7,200	9,110
Adjustment to Revenue and Expenses	--	--	(2,295)
Net Operating (Profit) Loss	**38,778**	55,311	46,145

5. Estimated Net Cost of Program

Figure 25 displays the estimated net cost of the Program.

Figure 25: Estimated Net Cost of Program

(thousands of dollars)	Main Estimates 1991-92 Gross	Less Revenues	Main Estimates 1991-92 Net	Add* Other Costs	Estimated Net Cost of Program **1991-92**	1990-91
	2,431,491	2,383,984	47,507	2,743	**50,250**	43,827

*Other costs include the following:

	($000)
• services provided without charge from the Department of Labour; and	2,001
• services provided without charge from the Department of Supply and Services.	742

6. Market-Based Rate Structure - Services

In 1991-92, all client departments and agencies as well as the Public Works Real Property Program utilizing the services sign service agreements and are charged market-based fees in accordance with the fee base and fee rate structure for each of the charging components as defined in Figure 26.

Figure 26: Market-Based Rate Structure - Services

SERVICE		91-04-01 FEE BASE	91-04-01 FEE RATE
Realty Services			
Real Estate Services	Dedicated and Support Staff	Staff Hours	Payroll Cost x 1.5
Appraisal Services		Staff Hours	Payroll Cost x 2
Acquisitions/Disposals	- Up to 75K	Staff Hours	Payroll Cost x 2
	- Acquisitions and Disposals		
	$75K - $5M	Value (each property)	5%
	$5M - $10M	Value (each property)	4%
	$10M - $15M	Value (each property)	3%
	$15M+	Value (each property)	2%
	- Land Assembly	Purchase Price (all prop.)	3.5%
	- Lease-Purchase	Present Value of Rent Over Term	1%
Property Development		Staff Hours	Payroll Cost x 2
Survey Services		Staff Hours	Payroll Cost x 2 - EN-SUR Payroll Cost x 1.5 - DD&EG-ESS
Municipal Grants		Staff Hours	Payroll Cost x 2
Leasing/Letting	- General	Gross Rent	5% First Year 2% Each Additional Year
	- Nominal Value Leases	Staff Hours	Payroll Cost x 2
Inventory Management			
- General Purpose Properties			
1M m² and more (National Portfolio)		Gross Rent	3.5% of Fee Base
Less than 1M m² (National Portfolio)		Gross Rent	3.75% of Fee Base
- Special Purpose Space		O&M Disbursements	15% of Fee Base
- Leased Accommodation		Gross Rent	3% of Fee Base
- Parking Management		Gross Rent	3% of Fee Base
- Housing Management	- Crown	O&M Disbursements	15%
	- Leased	Gross Rent	5%
Project Management			
- Occupancy Instruments		Flat Fee	750.00 Per Occupancy Instrument and Disbursements
- Project Management	- Tenant Services - Moving - Fit-Up & Re-Fit - Capital Projects	Construction or Contract Cost	15%
	- Repair Projects not included in O&M Workplan	Staff Hours	Payroll Cost x 2
Project Coordination		Construction or Contract Cost	3%
Management of Conference Facilities, Ceremonial Events and Similar Activities		Direct Costs (including Payroll Costs)	15%
Management of Fixed Assets		Direct Costs (including Payroll Costs)	15% of Fee Base

SERVICE		91-04-01 FEE BASE	91-04-01 FEE RATE
Realty Services (cont'd)			
Other Services - Advisory Services - Additional Services - Prof. & Tech. Expert Services - Other Project Time Charges - Engineering Services - Trades Shops Services - Maintenance Services		Staff Hours	Payroll Cost x 1 for O&M Projects Payroll Costs x 2 for non-O&M Projects or Projects Not Included on O&M Workplan
Architectural and Engineering Services			
Project Management	- Time Base	Staff Hours	Hourly Payroll Cost x Multiplier
Prof. and Tech. Services	- % Base	Construction Value	As Per A&ES Norms and Fees
	- Fixed Price		Negotiated
Special and Advisory Services		Staff Hours	Hourly Payroll Cost x Multiplier
Construction Management Services		Direct Costs	10% of Fee Base
Dredging Fleet Services		Full & Cap. Cost Allow.	10% of Fee Base
Marine Facility Repair and Channel Obstruction Clearance		Full Costs	10% of Fee Base
Survey Services		Full Costs	10% of Fee Base

Real Property Program

1991-92
Expenditure Plan

Table of Contents – Real Property Program

Spending Authorities

A. Authorities for 1991–92 3–4
B. Use of 1989–90 Authorities 3–5

Section I
Program Overview

A. Plans for 1991–92
1. Highlights 3–6
2. Summary of Financial Requirements 3–8
B. Recent Performance
1. Highlights 3–11
2. Review of Financial Performance 3–13
C. Background
1. Introduction 3–15
2. Mandate 3–15
3. Program Objective 3–16
4. Program Organization for Delivery 3–16
D. Planning Perspective
1. External Factors Influencing the Program 3–18
2. Initiatives 3–20
3. Update on Previously Reported Initiatives 3–25
E. Program Effectiveness 3–29

Section II
Analysis by Activity

A. Program Coordination 3–31
B. Office Facilities 3–34
C. Federal Facilities 3–38
D. Municipal Grants 3–42

Section III
Supplementary Information

A. Profile of Program Resources
1. Financial Requirements by Object 3–43
2. Personnel Requirements 3–44
3. Capital Expenditures 3–46
4. Transfer Payments 3–49
5. Revenue 3–50
6. Estimated Net Cost of Program 3–51

Spending Authorities

A. Authorities for 1991-92 -- Part II of the Estimates

Financial Requirements by Authority

Vote	(thousands of dollars)	1991-92 Main Estimates	1990-91 Main Estimates
	Real Property Program		
5	Operating expenditures	**831,890**	686,766
10	Capital expenditures	**146,188**	136,407
(S)	Grants to municipalities and other taxing authorities	**336,106**	317,170
(S)	Dry Dock Subsidy	**180**	180
(S)	Contributions to employee benefit plans	**1,964**	1,857
	Total Program	**1,316,328**	1,142,380

Votes -- Wording and Amounts

Vote	(dollars)	1991-92 Main Estimates
	Real Property Program	
5	Real Property - Operating expenditures including the provision on a recoverable basis of accommodation for the purposes of the Canada Pension Plan Act and the Unemployment Insurance Act, assistance to the Ottawa Civil Service Recreation Association in the form of maintenance services in respect to the W. Clifford Clark Memorial Centre in Ottawa, contributions and authority to spend revenue received during the year arising from the provision, operation and maintenance of facilities for purpose of accommodation	**831,890,000**
10	Real Property - Capital expenditures including expenditures on works on other than federal property and authority to reimburse tenants of federal property for improvements authorized by the Minister	**146,188,000**

Program by Activities

(thousands of dollars)	1991-92 Main Estimates						1990-91 Main Estimates
	Authorized Person-Years	Budgetary				Total	
		Operating	Capital	Transfer Payments	Less: Revenues Credited to the Vote		
Program Coordination	240	42,766	700	42	--	43,508	42,740
Office Facilities		815,784	85,733	--	173,284	728,233	597,237
Federal Facilities		209,935	59,755	180	65,207	204,663	182,115
Municipal Grants		3,818	--	336,106	--	339,924	320,288
	240	1,072,303	146,188	336,328	238,491	1,316,328	1,142,380
1990-91 Authorized Person-Years	240						

B. Use of 1989-90 Authorities -- Volume II of the Public Accounts

Vote	(dollars)	Main Estimates	Total Available for use	Actual Use
	Real Property Program			
5	Operating Expenditures	645,779,000	645,779,000	
5c	Transfer of $13,000,000 from Public Works Vote 10, and $11,000,000 from Public Works Vote 20			
	Transfer to 5c	--	11,000,000	
	Transfer from Vote 10	--	13,000,000	
	Transfer from Vote 20	--	11,000,000	
	Total -- Vote 5	645,779,000	680,779,000	**672,106,040**
10	Capital Expenditures	147,567,000	147,567,000	
	Transfer to Vote 5	--	(13,000,000)	
	Total -- Vote 10	147,567,000	134,567,000	**131,707,372**
(S)	Grants to municipalities and other taxing authorities	297,755,000	284,137,270	**284,137,270**
(S)	Dry Docks subsidy (Dry Docks Subsidies Act)	180,000	--	--
(S)	Contributions to employee benefit plans	1,496,000	1,496,004	**1,496,004**
(S)	Refunds of amounts credited to revenue in previous years	--	2,322,353	**2,322,353**
	Total Program - Budgetary	1,092,777,000	1,103,301,627	**1,091,769,039**

Section 1
Program Overview

A. Plans for 1991-92

1. Highlights

For 1991-92, the following goals, presented by function, have been established for the Real Property Program of Public Works Canada (PWC). For a complete description of the four functions, see page 3-17.

- Program Management:
  - to identify strategies to become more oriented towards business and customer satisfaction (see page 3-20);
  - to implement the urgent and critical components of the Strategic Information Technology Plan (see page 3-20);
  - to attract and retain qualified employees in support of Public Service 2000 (see page 3-20);
  - to implement a new system for the reporting and control of municipal grants (see page 3-20);
  - to liaise with leading groups from the private sector, educational bodies and other levels of government to gain insight into accommodation trends and to share this information with interested parties (see page 3-20);
  - to finalize Memoranda of Understanding (MOU) relationships and levels of service with other PWC branches. In particular, with regard to Corporate Management, assessments are to be made about the quality and levels of service relative to those in the private sector (see page 3-20); and
  - to support the Minister's emergency preparedness responsibilities through the development of plans and enhancement of the Department's response capability (see page 3-21).
- Accommodation Management:
  - to develop Master Occupancy Agreements as a mechanism providing increased flexibility and accountability in the areas of acquisition of accommodation (quantity, quality, location), tenant services and other areas of mutual interest (see page 3-21);
  - to strengthen the linkages between government planning processes and those of PWC on a tenant-specific basis with an assessment of current patterns of accommodation, systemic problems, emerging pressures and long-term projections (see page 3-21);
  - to develop mechanisms to assess, monitor and raise the customer level of satisfaction with respect to Real Property program deliverables focusing on a business orientation (see page 3-21); and

- to develop, for Treasury Board consideration, a refined office accommodation policy framework emphasizing tenant accountability, based on the findings of the major pilot projects (see page 3-22).

- Asset Management:
  - to seek a viable return on all office buildings, and to develop and ensure the integrity of a database for use in trend analysis and tracking performance (see page 3-22);
  - to establish pilot projects with PWC's Realty Services that would contract services to the private sector to permit assessment of lessons to be learned from private sector asset and accommodation management practices (see page 3-22);
  - to commence the process of assessing the serviceability ratings for both Crown-owned and long-term leased assets (see page 3-22);
  - to improve the system of inventory management;
    - by completing Asset Management Plans for 75% of the Office Facilities assets and 50% of the Federal Facilities assets (see page 3-23); and
    - by establishing action plans in support of any budgetary approvals provided to support the government's Environmental Agenda (see page 3-23);
  - to develop PWC policies with respect to amenities such as eating facilities and food services, and to support Treasury Board in the development of policies for recreation and daycare facilities (see page 3-23); and
  - to determine the requirement for common use facilities (see page 3-23).

- Investment Management:
  - to finalize and implement the strategy to actively pursue capital initiatives with other levels of government and the private sector, where feasible and appropriate (see page 3-23);
  - to evaluate the appropriateness of the current framework for lease acquisitions (see page 3-23);
  - to establish a financial control system for non-funded new space requirements (see page 3-24);
  - to develop investment strategies in major urban areas (see page 3-24);
  - to continue the development and implementation of strategies for the divestiture of dams, dry docks, bridges and highways under the Federal Facilities activity (see page 3-24);
  - to develop disposal strategies for all PWC surplus assets (see page 3-24);
  - to implement market-based rents to Canada Post Corporation (see page 3-24); and
  - to implement market rent for pool housing where Crown corporations are tenants (see page 3-24).

2. Summary of Financial Requirements

Figure 1: Financial Requirements by Activity

(thousands of dollars)	Estimates 1991-92			Forecast 1990-91			
	Expenditures	Revenue Credited to Vote	Net Expenditures	Expenditures	Revenue Credited to Vote	Net Expenditures	For Details See Page
Program Coordination	43,508	--	43,508	42,740	--	42,740	3-31
Office Facilities	901,517	173,284	728,233	872,696	162,302	710,394	3-34
Federal Facilities	269,870	65,207	204,663	267,225	67,513	199,712	3-38
Municipal Grants	339,924	--	339,924	320,288	--	320,288	3-42
Total Program	1,554,819	238,491	1,316,328	1,502,949	229,815	1,273,134	
Person-Years: Controlled by TB			240			240	
Other			--			--	
			240			240	

Figure 2: Change in Net Expenditures

(thousands of dollars)	Estimates 1991-92	Forecast 1990-91	Change
Total Program	**1,316,328**	1,273,134	43,194

Explanation of Change: The net financial requirements for 1991-92 are $43.2 million or 3.4% more than the 1990-91 forecast expenditures. The change is primarily due to:

	Increase (Decrease) $ Millions
• Program Coordination:	
– increase in payroll costs to cover inflation on salaries and wages.	0.8
• Office Facilities	
– increase in revenue as a result of a realignment from the Federal Facilities activity ($2.2 million) and additional revenues ($8.8 million) from reimbursing tenant departments;	(11.0)
– increase in operating expenditures to cover essential repairs to Crown-owned and lease-purchase facilities;	9.4
– net increase in level of capital expenditures to cover various project cashflow requirements in line with the Real Property Program capital plan;	7.1
– net increase in operating costs to cover new leased accommodation requirements of tenant departments;	5.4

	Increase (Decrease) $ Millions
– increase in operating expenditures to cover the impact of inflation on labour charges for services purchased from the Services Program; and	10.4
– net reduction in operating and capital expenditures level to reflect the effect of the abolition of the Federal Sales Tax.	(3.5)
• Federal Facilities:	
– net increase in operating expenditures to provide for essential repair work and new leased accommodation requirements of tenant departments;	8.0
– net decrease in level of capital expenditures due to the transfer of the management of certain facilities to other government entities, as well as cashflow adjustments in line with the Real Property Program capital plan;	(7.2)
– decrease in revenue due to a realignment to the Office Facilities activity ($2.2 million) and a reduction in revenues from reimbursing tenant departments ($0.1 million);	2.3
– increase in operating expenditures to cover the impact of inflation on labour charges for services purchased from the Services Program; and	2.9
– net decrease in operating and capital funds to reflect the effect of the abolition of the Federal Sales Tax.	(1.0)
• Municipal Grants:	
– increase in Statutory grant payments in lieu of taxes to municipalities and other taxing authorities ($18.9 million), as well as an increase in operating expenses ($0.7 million) to meet additional workload requirements.	19.6

Explanation of 1990–91 Forecast: The 1990–91 forecast, which is based on information available to management as of November 30, 1990, is approximately $130.7 million more than the 1990–91 Main Estimates of $1,142.4 million (see Spending Authorities, page 3–4). The change is comprised of:

	Increase (Decrease) $ Millions
• a net increase in operating expenses primarily to cover the acquisition of new leased accommodation for various tenant departments, including Revenue Canada–Customs and Excise for Goods and Services Tax offices, Justice Department, and the Immigration and Refugee Board;	120.9
• increased funding for various capital projects, including the new Federal Court Building, the Canadian Space Agency Headquarters, the Nortel Facility acquisition, the new National Archives, the new GST National Processing Center, and accessibility improvements to various Crown-owned and lease-purchase facilities;	14.1
• a net decrease in operating and capital expenditures to reflect the transfer of responsibility for the management of 32 border crossings to Revenue Canada;	(6.7)
• an increase to cover a contribution to the City of Chicoutimi for the development of the Old Port of Chicoutimi project;	6.2
• a decrease in operating and capital expenditures to reflect the transfer to the province of New Brunswick the responsibility for the management of the Canadian portion of five international bridges; and	(2.5)
• a reduction in operating and capital funds to reflect the effect of the abolition of the Federal Sales Tax.	(1.3)

B. Recent Performance

1. Highlights

Highlights of the Program's achievements, by function, in 1989-90 include:

- Program Management:
  - amalgamated the previous four Accommodation Branch programs into a single Real Property Program and developed the necessary accounting changes to implement the streamlining;
  - completed approximately 50% of an Accommodation Branch manual covering departmental policies and procedures;
  - developed a Real Property Plan, which brings together PWC's proposals for tenant requirements, asset improvements and investment opportunities;
  - completed a Five-Year Business Strategy for the Accommodation Branch and communicated its priorities to all PWC employees; and
  - produced a number of emergency plans, including a "Departmental Emergency Book," and made recommendations concerning the emergency preparedness responsibilities of the Minister of Public Works for incorporation in a Civil Emergency Preparedness Order.
- Accommodation Management:
  - reviewed and approved, as appropriate, approximately 150 exceptions to accommodation policies in accordance with the transfer of authority to PWC;
  - developed a revitalized tenant demand process and long-term planning framework for office space requirements for implementation in 1990-91; and
  - developed a model for the provision of strategic information on the number of employees accommodated by PWC, and captured data on the quantity and costs of this accommodation. The prototype for the exchange of this information will be tested in 1990-91.
- Asset Management:
  - identified 91 assets with a negative return on investment with a view to developing appropriate corrective strategies;
  - completed asset management plans for 38% of the department's office buildings; and
  - developed operating guidelines and performance indicators governing tenant comfort, including air quality (ventilation, temperature, relative humidity), lighting, acoustics, etc.

- Investment Management:
  - held extensive discussions with the Treasury Board Secretariat's, Bureau of Real Property Management regarding custody transfer initiatives, which resulted in the successful negotiation of transfers with the Department of Communications, Health and Welfare, and the Royal Canadian Mounted Police (RCMP). Negotiations held with Revenue Canada–Customs and Excise continued. A branch policy, on custody transfer, was also developed and released in 1990–91;

  - developed a strategy to undertake negotiations with the provinces of Ontario and Quebec for the divestiture of the Perley Bridge, and initiated a strategy, in conjunction with Transport Canada, that resulted in the transfer of PWC's five international bridges to the Province of New Brunswick in 1990–91; and

  - developed, with the Canadian Parks Service, a strategy for the transfer of responsibility for the reconstruction of the Trans–Canada Highway through National Parks.

2. Review of Financial Performance

Figure 3: 1989-90 Financial Performance

(thousands of dollars)	1989-90		
	Actual	Main Estimates	Change
Program Coordination	44,472	39,379	**5,093**
Office Facilities	740,341	683,565	**56,776**
Federal Facilities	265,748	277,881	**(12,133)**
Municipal Grants	286,875	300,873	**(13,998)**
	1,337,436	1,301,698	**35,738**
Less: Revenue Credited to the Vote	245,667	208,921	**36,746**
	1,091,769	1,092,777	**(1,008)**
Person-Years: Controlled by TB	224	201	**23**
Other	--	--	--
	224	201	**23**

Explanation of Change: Actual net financial requirements were approximately $1.0 million less than the Main Estimates. This change was primarily due to:

	Increase (Decrease) $ Millions
• Program Coordination:	
– increase in operating and capital expenditures, including payroll costs associated with the additional person-years utilized, to effectively meet all program management requirements.	5.1
• Office Facilities:	
– increase in operating expenditures primarily due to the acquisition of additional leased accommodation to meet tenant department requirements; and	57.6
– slippage in spendings on capital projects due to construction delays.	(0.9)
• Federal Facilities:	
– decrease in operating and capital expenditure levels primarily due to the transfer of resources to Office Facilities activity to partially offset the additional leased accommodation requirements;	(27.7)

	Increase (Decrease) $ Millions
– increase in operating costs as a result of a change in the accounting treatment of the central heating and cooling plants; and	17.8
– decrease in operating and capital expenditures for highway and bridge works due to the deferment of various projects.	(2.2)
• Municipal Grants:	
– decrease in Statutory payments to municipalities and other taxing authorities for grants in lieu of taxes.	(14.0)
• Revenue Credited to the Vote:	
– increase in revenue from reimbursing federal and third party tenants ($18.9 million), as well as an increase in revenue as a result of the changes in accounting treatment of the central heating and cooling plants ($17.8 million).	(36.7)

C. Background

1. Introduction

The Real Property Program, under the direction of Public Works' Accommodation Branch, manages a diverse portfolio of federal real property both in providing a safe and productive work environment to federal tenants, and in applying sound business practices.

This portfolio consists of two main asset types:

- **Office Facilities**, which consist of 380 Crown-owned and 9 lease-purchase office buildings, valued at approximately $2 billion, and 2,446 leases, which have annual expenditures of $491 million; and

- **Federal Facilities**, valued at approximately $6 billion, which consist of bridges, highways, dry docks, dams, and one lock; 1,423 Crown-owned non-office facilities, such as laboratories, warehouses, emergency facilities, residential housing; national landmarks such as the Parliament Buildings; 578 leased non-office facilities; and 252 surplus properties.

The Program's principal responsibilities are to manage:

- tenant accommodation requirements by ensuring that appropriate and safe space is provided to foster a productive working environment;

- the Department's inventory of assets by ensuring compliance with all health and safety standards in the provision of a productive work environment and a reasonable return on investment; and

- the Public Works' real property investments through purchase, construction, lease-purchase, and leasing of assets, by performing cost-benefit analysis.

2. Mandate

Under the provisions of the Public Works Act, the Department is responsible for the "management, charge, and direction of federal buildings and properties not under the jurisdiction of other departments" and "the heating, maintenance and keeping in repair of the government buildings any alterations from time to time therein and the supplying of furniture or fittings or repair to those buildings."

Other statutory authorities include the Public Lands Grants Act, the Surplus Crown Assets Act, the Expropriation Act, the Dry Docks Subsidies Act, the Public Harbours and Ports Facilities Act, the Government Property Traffic Act, the Government Works Tolls Act, the Laurier House Act, the Trans-Canada Highway Act, the Municipal Grants Act, the Ottawa River Act and the Emergency Preparedness Act.

3. Program Objective

The objective of the Real Property Program is to manage a diverse portfolio of federal real property in order to provide appropriate accommodation to federal tenants and to optimize the investment in the assets.

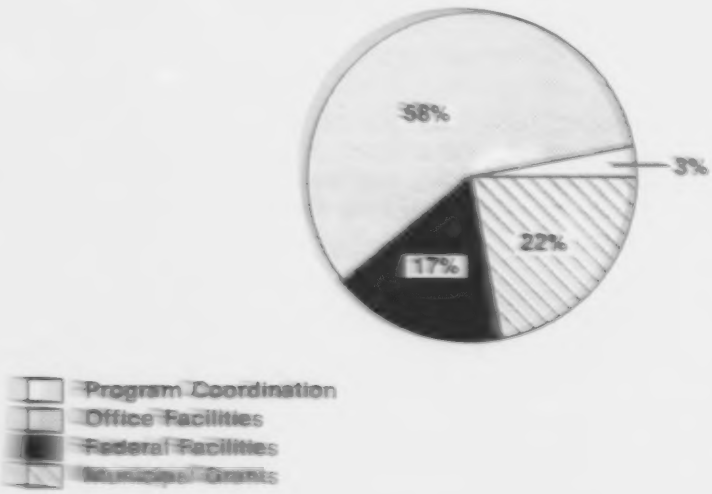
The Real Property Program meets this objective by integrating the demand for accommodation by federal tenants with the supply available through Crown-owned, leased and lease-purchase facilities.

4. Program Organization for Delivery

Activity Structure: The Real Property Program consists of four activities: Program Coordination, Office Facilities, Federal Facilities, and Municipal Grants. The objective of each activity is described in Section II.

Figure 4 shows the planned resource allocation among the four activities. Approximately 58% of program expenditures are allocated to Program Coordination, 3% to Office Facilities, 17% to Federal Facilities and 22% to Municipal Grants.

Figure 4: 1991-92 Expenditure Allocations by Activity (Percent)



Within the four activities of the Real Property Program are four functions. These functions are defined as follows:

Program Management: The business of Program Management is to oversee the human, financial, asset and information resources required to implement the Real Property Program. This function includes the policies, standards and practices governing the financial and operational planning, reporting and controls used to administer tenant accommodation, to regulate and protect PWC's assets, and to manage the investment portfolio. The Emergency Preparedness activity is also included in this function.

Accommodation Management: The business of Accommodation Management is to ensure customer satisfaction within the government's regulatory framework. This function includes the policies and procedures governing tenant demand, tenant operational norms, strategic planning, and provision of information to tenants and review and analysis of tenant accommodation needs.

Asset Management: The business of Asset Management is to ensure that the Crown's facilities are well maintained. This function comprises the standards and regulations affecting the efficient and effective performance of the assets in each asset's life cycle, safety, environmental and social considerations, and the life cycle performance and return on investment of the PWC portfolio.

Investment Management: The business of Investment Management is to ensure that the Department's investment opportunities are maximized. This function involves the management of financial resources associated with the portfolio, including the acquisition of real estate through construction, purchase, lease and lease purchase, and the divestiture, disposal or disinvestment by sale, transfer or demolition.

Organization Structure. The Accommodation Branch is organized into a headquarters office and six regions. Headquarters delivers program coordination and informs the regions of the Operational Plan Framework initiatives. This structure allows the Branch to provide an effective strategic framework for the management of the Department's assets.

The Manager accountable for the results of the Real Property Program is the Assistant Deputy Minister (ADM), Accommodation, supported by the Headquarters Director General, Accommodation Business. The program is delivered through the six Regional Directors General, supported by the Regional Directors of Accommodation.

The Regional Director General (RDG), as the representative of the Deputy Minister, chairs the Regional Executive Committee. The RDG represents the Department's position in all dealings with the provinces and municipalities, provides coordinating and functional authority for the Real Property Program, reports to the ADM, Accommodation, and ensures that common support services, on behalf of the Department as a whole, are provided in accordance with signed agreements with the accountable managers at headquarters.

Functional authority is provided through the Director General and Directors of the Accommodation Branch in headquarters. It is achieved by: establishing objectives, goals, policies, procedures and systems to form a network within which the products are delivered; by confirming that the framework exists and remains effective; by ensuring that employees are qualified and receive proper direction; and by monitoring performance on a regular basis to ensure that an appropriate quality of service is maintained.

Functional authority for Emergency Preparedness and for Municipal Affairs is provided by the Assistant Deputy Ministers of Headquarters Divisions.

D. Planning Perspective

1. External Factors Influencing the Program

The major external factors that will influence the Real Property Program and resources for the fiscal year 1991-92, by function, are:

- Program Management:
  - the shortfall in human resources, skills mix difficulties, and increased requirements for training in the use of electronic data processing equipment;
  - restriction of funds and resources resulting from the government's ongoing deficit reduction program;
  - the ongoing need for a co-ordinated federal program of Emergency Preparedness;
  - [illegible] and
  - the increase in demands against the statutory Municipal Grants program as municipalities increase the tax burdens to pay for reconstruction of deteriorating municipal infrastructure.
- Accommodation Management:
  - growing pressure to increase autonomy, flexibility and accountability to tenant departments as outlined in the report of the Public Service 2000 task force on Common Services and Administrative Policies;
  - increased expectations for facilities through an acknowledgment of employees as a most valued resource and the impact of facilities (positive and negative) on the productivity and well-being of employees;
  - creation of special operating agencies with expanded authorities to prescribe accommodation requirements and to reimburse PWC for the accommodation;
  - continuing redeployment of public servants between departments in connection with the introduction of major government initiatives which creates urgent requirements for significant amounts of accommodation that cannot be correlated with other goals to reduce space or to optimize use of excess space in a large number of locations in a cost-justifiable manner; and
  - innovative changes in the delivery of tenant programs, including the rapidly evolving use of technology and increased emphasis on public interaction regarding the resultant impact on accommodation.
- Asset Management:
  - the federal government's social and economic objectives, such as accessibility, federal presence, environmental protection, pool housing, daycare, security, and heritage;
  - [illegible]

[illegible]

- changes in government policies and operations;

- increased tenant demands for more sophisticated accommodation, including advanced technological capacities, increased tenant awareness of and sensitivity to building interior environmental issues, and improved retrofit;

- aging PWC inventory, where major renovations are often required to bring the assets up to increasingly more stringent health and safety standards; and

- the government's ongoing exercise of rationalizing the federal inventory.

- Investment Management:
  - the impact of the deficit on reduced budgets for major and minor capital activities;
  - [illegible] ment initiatives in support of wider government objectives;
  - [illegible] such as those in Toronto, that dictate market rates and [illegible] gram delivery;
  - [illegible] n attempting to negotiate divestiture strategies for certain [illegible], dams, dry docks, bridges and highways; and
  - [illegible] federal government's ownership role for specific assets.

2. Initiatives

In response to the Program's goals, the Department will undertake the following initiatives in 1991-92:

Program Management: As the Department continues to move into the new era of management based on principles of market-based charging, return on investment and deficit reduction, PWC's program management will continue to be faced with interesting management challenges. The Accommodation Branch will identify the best management practices, develop proactive communications strategies with tenants and the public, introduce more effective and efficient accountability structures, and foster a rewarding and motivating work environment for its employees. These initiatives include the following projects.

Customer Satisfaction/Business Orientation: Accommodation Branch will develop and implement a co-ordinated strategy focusing on the identification of customer (in the broadest context) requirements and the satisfaction of those expectations. Concurrently, the Branch will examine other business models and will evaluate their viability for the Real Property Program.

Strategic Information Technology Plan (SITP): In recognition of the strategic importance of information systems to support business objectives, the SITP has recently been completed. It provides a strategic framework for the information processing and technology requirements of the Branch. This will form the information management and technical foundation for improved productivity and decision making. Year one of this five-year plan will commence in 1991-92.

Public Service 2000: PWC will enter into Memoranda of Understanding (MOU) with departments wishing to avail themselves of increased flexibility in the contracting of tenant services as outlined in the Public Service 2000 Task Force report on Common Services. These MOUs will provide departments with a range of significantly increased flexibilities and accountabilities, while maintaining the integrity of the PWC asset and building systems.

Municipal Grants: A new Municipal Grants system will be implemented, which will improve the reporting and control of these expenditures. This system will allow for increased efficiency by eliminating the duplication and delay inherent within the present system.

Accommodation Benchmarks: The Accommodation Branch will liaise, on a full and active basis, with leading private sector companies and associates, educational institutions and other governments in order to gain insight into accommodation trends and practices and to implement a program to communicate this information to tenants.

Service Payments: The Accommodation Branch will evaluate payments for services as follows:

- in the context of a revised General Service Agreement (GSA) with Realty Services, the Branch will participate in the development and evaluation of pilot projects (contracts for services with private sector) in order to assess lessons to be learned regarding types and levels of service comparability between Realty Services and the private sector, and to promote the development of in-house expertise in private sector asset and accommodation management practices; and

- with regard to Corporate Management, assessments are to be made about the quality and levels of service relative to those of the private sector.

Emergency Preparedness: The Accommodation Branch will complete the development of Headquarters and regional readiness plans, complete the establishment of regional emergency co-ordination centres and continue co-operative planning with provinces and territories for the development of a National Emergency Construction Agency, contribute to the development of a National Earthquake Response Plan, normalize tenant arrangements for emergency government facilities and review public protection strategy.

Accommodation Management: The Accommodation Branch function provides the interface between the demand of tenant departments and the supply of accommodation through Asset Management and Investment Management. The group is responsible for the development of policies and procedures that provide the framework for tenant accommodation norms such as the quantity and quality of accommodation, the development processes to ameliorate strategic and operational planning for accommodation, and the liaison and consultation with tenants on matters of mutual concern.

Tenant Flexibility and Accountability: A framework, developed by PWC, for enhanced tenant accountability and increased authority in the articulation of accommodation requirements for the quantity and quality of space, the levels of service and the types of amenities will be implemented. This framework will be piloted in partnership with leading tenant departments. The results of the pilot projects will be rigorously evaluated, refined and used with other departments.

Long-Term Space Planning: The Accommodation Branch will continue to implement an enhanced process for space planning by increasing the number of tenant departments participating to represent 80% of the PWC inventory. The process will focus on a two- to three-year planning cycle, and will consider the current planning environment in relation to program changes and the supply of accommodation available through Crown-owned assets and the private sector.

Serviceability: Generic profiles will be developed for five tenant departments. These profiles will be correlated with the profiles of available facilities, and the effectiveness and efficiency of the process will be evaluated.

Utilization of Resources: Studies will be conducted to assess the resource (financial and human) impact of current facilities management concepts such as "universal footprint," integrated furniture and partitioning systems, and technology, and to share the findings of these studies with tenants and central agencies.

Computer-Aided Facilities Management (CAFM): This Branch will provide leadership in the definition of the role of PWC in the improved use of CAFM as a facilities management planning tool. The initiative will highlight the state-of-the-art capabilities of CAFM for strategic planning and inventory management of materiel and real property assets. Accommodation Management will liaise with tenant departments and with other users within the government and the private sector.

Customer Satisfaction: Accommodation will initiate a program to actively monitor customer (tenant) satisfaction through the development of satisfaction indicators, and through the development of a process to identify systemic problems and to provide management with an analysis of trends, with emphasis on dialogue and feedback directly with occupants.

Accommodation as a Management Resource: The Accommodation Branch will provide a series of information packages to senior executives in tenant departments regarding the size and extent of accommodation maintained by PWC on their behalf. The intent of this initiative is to highlight the resource impact of accommodation as a strategic resource.

Office Control Framework: PWC will seek Treasury Board concurrence for the further transfer of accountability as outlined by the Ministerial Task Force on Program Review. More specifically, PWC will seek the delegation of the authority to promulgate policies relating to office accommodation and will outline the revitalized objectives, policies, responsibilities and processes.

Asset Management: The Asset Management function is concerned primarily with the supply side of the Real Property Program equation, both in supplying space prescribed by program changes and tenant demand, and in ensuring that the source of the supply – the inventory of assets – is managed as effectively and efficiently as possible.

In keeping with the mandate of the Real Property Program, PWC's strategic approach to the management of its inventory of assets centres on two major priorities: to provide a safe and productive environment to the users of its facilities; and to preserve the economic value of the assets. These objectives depend on the integrity of the quality and condition of the real property assets base.

PWC is developing several strategies to manage its diverse portfolio of assets in order to respond to the numerous external influences currently shaping and redefining the demand side of the Real Property Program equation, while effectively managing the investment in the inventory.

Viable Return: A viable return on office buildings refers to managing the investment in the asset. The initiatives in this area relate to determining that return, tracking performance toward that return, and developing action plans to address poor performance. Related issues are:

- Revenue Management: reviewing the databases used to identify the revenue, recognizing earned revenue earlier in the process, and tying the revenue collection process to other program functions; and

- Asset Performance: developing and refining tools to evaluate asset performance (including return on investment), to forecast resource requirements, to control operating costs, to manage vacant/underutilized space, and to acquire private sector asset management practices.

Pilot Projects with Realty Services: The pilot projects, using private property management organizations, will be established to allow for assessment of the comparability of services offered by Realty Services and the private sector. Comparability criteria will be outlined and these projects will be managed against the criteria. Data will be collected and shared with Realty Services to help establish areas of expertise, in both organizations, in current private sector practices in asset and accommodation management.

Serviceability: This tool allows the assessment of the inventory against 16 aspects that are deemed to be descriptive of the tenants' functional requirements for satisfying their operational program needs. This assessment process will begin in 1991-92 for both Crown-owned and long-term leased assets.

Inventory Management: To monitor its assets more effectively, the Department will continue to improve its inventory management system. The improved system not only will ensure full integration with the government-wide directory currently being developed by Treasury Board, but also will assist the Department in minimizing its vacant and underutilized space. Related issues are:

- Asset Management Planning: Public Works will continue the asset management planning process to provide a strategic framework to guide the Department's portfolio management decisions. In 1991-92, PWC intends to complete Asset Management Plans for 75% of the office facilities, and 50% of the federal facilities to remain in the inventory;

- Environmental Agenda: assuming the receipt of supported funding, plans are being developed to assist the Department's commitment to the government's Environment Agenda. This includes the management of asbestos, underground storage tanks, polychlorinated biphenyls (PCBs) and chlorofluorocarbons (CFCs) present in the Department's assets; and

- Establishing and monitoring action plans to address inventory deficiencies associated with an aging asset base in the context of major government policy directions and thrusts, primarily in the areas of accessibility, environmental agenda and Public Service 2000.

Policy Development: Initiatives in this area include the following:

- PWC policies will be developed with respect to eating facilities and food services; and

- PWC support of Treasury Board initiatives toward policies for recreation and daycare facilities.

Common-Use Facilities: PWC, as custodian of existing and new common-use facilities, will determine the necessity for the development of facilities that consist of multi-tenant warehousing, conference and training facilities for use by a number of departments, and laboratory facilities to be shared by independent programs of more than one department.

Investment Management: PWC, as custodian and buyer of real property services, has a leading role within the government in promoting more efficient and cost-effective investment management. The Accommodation Branch will develop and implement strategies that reflect the government's commitment to safeguarding the environment and improving return on investment. The Branch will develop strategies to improve investment opportunities for its capital and leasing projects. These strategies include the following projects.

Public/Private Sector Initiatives: PWC will implement strategies for capital initiatives with the private sector on a pilot basis in selected urban centres. These strategic alternatives will include lease-purchase, ground-lease and joint ventures.

Lease Acquisition Framework: The current legal framework for lease acquisitions is not consistent with other forms of real estate acquisitions and requires review during the next fiscal year.

New Space Requirements: A system will be established to monitor and control financial considerations for non-funded new space requirements. Some tools to be implemented in support of this system include: investment performance indicators related to the timeliness and cost of both capital and lease project management; and a national project tracking system for both capital and lease projects.

Urban Investment Strategies: PWC will develop and implement strategies for particular urban centres (National Capital Region, Montreal and Toronto), and will also work with tenant organizations to set in place strategic plans for longer-term investment needs.

Divestiture Strategies: The Department will continue developing individual divestiture strategies for the remaining marine and land assets, such as the Alaska Highway and the St. Andrews Lock and Dam, with the objective of negotiating the best arrangement at the lowest cost possible. A number of specific divestiture initiatives will be pursued including: transfer of the Old Welland Canal to the City of Welland; the potential transfer of PWC's capital program responsibility for the Trans-Canada Highway to the Department of Transport; and the potential transfer of the Perley Bridge to the Provinces of Ontario and Quebec.

Surplus Assets: The Department will develop disposal strategies for its surplus assets from the existing inventory as well as for assets as they become surplus.

Market Rent - Canada Post Corporation (CPC): As per the 1982 Comprehensive Realty Management and Services Agreement negotiated between PWC and CPC, charging for accommodation between the two organizations is based on the principle of cost pass-through. During 1991-92, a new strategy for charging market rent for accommodation will be implemented.

Market Rent - Housing: Effective April 1, 1991, rents will be increased for houses managed by PWC for the following Crown corporations: Canada Post Corporation; Canadian Broadcasting Corporation; and Canada Mortgage and Housing Corporation. The objective is to bring rents up to market level by phasing in the increase over a two-year period. Increases for government departments will commence in the subsequent year.

3. Update on Previously Reported Initiatives

Program Management:

Policy Framework: The Department has completed approximately 50% of the Accommodation Branch policies and procedures manual.

Revenue Management: Weaknesses in the area of revenue management were identified and a plan for implementing solutions and corrective action was undertaken.

Human Resource Management: Additional human resources were provided in 1990-91.

Emergency Preparedness: Recommendations were made concerning the emergency preparedness responsibilities of the Minister of Public Works for incorporation in a Civil Emergency Preparedness Canada Plan; Departmental and Regional Emergency Books were produced; and input was provided for the National Earthquake Response Plan. Public protection planning continued and the Brandon Plan, a comprehensive emergency management model for use by provinces and municipalities, was published. Development of the National Emergency Construction Agency continued, in co-operation with provinces, and a Reference Manual for the operation of the Agency was issued. Emergency operation centre design guides were developed.

International Network: An International Benchmarks Network of experts was established to exchange experiences and views on accommodation trends and changes with other levels of government and the private sector. A work exchange program was initiated with the Australian Department of Public Works to transfer information related to productive work environments, value for money and customer satisfaction.

Communications Plans: Communications strategies on the productive work environment, indoor air quality, and facilities management were developed and implemented, in order to keep tenant departments, central agencies and the private sector informed of the Department's long-term plans and initiatives.

Service Payments: The service payments to Corporate Management were analysed to identify the areas to study and evaluate.

Accommodation Management:

Tenant Communications Plan: The Department reaffirmed the importance of dialogue and consultation with tenants, either on an individual basis or through interdepartmental forums and a series of conferences. This initiative placed a premium upon discussions to inform tenants of the role of the Accommodation Branch, policy changes and concepts in the rapidly changing facilities management environment.

Long-Term Space Planning: A preliminary framework for dialogue and feedback on strategic tenant initiatives were developed and implemented with nine departments, and these initiatives were correlated to operational pressures. PWC also communicated with key departments on the items in the PWC 1991-92 Multi-Year Operational Plan in order to rank projects and to make departments aware of the type of information required for prudent accommodation planning. Because of the importance of this initiative, it will be continued in fiscal year 1991-92.

Computer-Aided Facilities Management (CAFM): The feasibility of conducting a major pilot project utilizing sophisticated CAFM technology affecting some 88 thousand square metres of accommodation in the Tunney's Pasture area of the National Capital Region was examined. The ability of the CAFM software to respond to the requirement will be fully evaluated from a management perspective, and strategies for the application of CAFM will be developed accordingly. This initiative will be continued in the 1991-92 fiscal year.

Tenant Accountability: PWC developed a responsive and flexible framework for tenant accountability that acknowledged unique organizational requirements, and communicated the fundamental precepts of the framework to tenant departments. The framework has received very favourable feedback and will be implemented through a series of pilot projects in 1991-92. Concurrently, PWC approved some 150 deviations to existing accommodation policies, as justified by tenants as a requirement for a productive work environment.

Accommodation as a Management Resource: A series of interactive initiatives were undertaken, including the development of a prototype letter to one of the largest departments that highlighted the amount of accommodation provided, various costs associated with the accommodation, strategic and operational concerns and strategies to respond to these concerns. Concurrently, PWC developed a number of informative communication packages and publications and distributed these packages to senior managers. Accommodation, as a management resource, is an integral element of PWC initiatives and will be continued in 1991-92.

Asset Management:

Asset Management Planning: The implementation of the policy to develop Asset Management Plans for each asset within the PWC portfolio is well under way. By the end of 1990-91, the Department will have completed plans for approximately 54% of the 380 office buildings and 38% of the federal facilities in its inventory.

Security Policy: The joint PWC/Treasury Board Secretariat/RCMP role statement was rescheduled for completion in early 1991.

Daycare: Treasury Board is continuing to develop its daycare policy. PWC has played an active role in providing comments on each step in the evaluation of this policy.

Productive Work Environment: The Branch has taken the following initiatives toward the Productive Work Environment:

- first phase of serviceability: developing the asset assessment process and training employees on the use of the process;
- publishing the building operating targets for all tenants;
- enhancing the workplanning process with Realty Services to manage and ensure delivery on the building operating target; and
- development of a branch strategy in the area of indoor air quality.

Asset Performance: The Branch reviewed the assets in the inventory to determine the buildings having a negative return on investment, and to quantify the vacant space. Long-term strategies to address performance issues were developed in the context of Asset Management Plans.

Inventory Management: The Asset Inventory System was enhanced to include data related to accessibility requirements of the Crown-owned and lease-purchase inventory as well as the location of environmental hazardous material (asbestos, underground storage tanks, PCBs and CFCs) planned for elimination/correction. Statistics regarding the inventory are:

- operated and maintained an inventory of 4.8 million square metres of office space, of which 2.3 million square metres were Crown-owned and 0.5 million square metres were lease-purchase space; and

- managed 18 designated properties, 1,593 housing units (of which 1,284 are Crown-owned and 309 are leased), 121 common use Crown-owned facilities, 269 special common use leased facilities, 17 bridges, 10 dams, 1 lock, 3 dry docks, 2,222 km of highway, and 252 surplus properties.

Accessibility: Funding for the Department's five-year plan for accessibility were approved by the Treasury Board. The plan and funding will result in all crown-owned and lease-purchase assets being accessible in accordance with the 1985 Barrier-Free Design standard by 1994-95.

Housing Study: The task force established to review the PWC role and mandate in the provision of pool housing to other government departments completed its review and concluded that PWC should divest of housing in areas where private sector markets provide such housing.

Investment Management:

Dry Dock Rates and Regulations: The third and final phase of the planned dry dock rate increases has been delayed pending a review of the effects of further rate increases on the shipbuilding/ship repair industry.

Trans-Canada Highway: Pre-engineering studies are currently under-way for Phase III of the project to upgrade the Trans-Canada Highway through the Banff National Park. Upgrading of the Castle Mountain interchange portion of Phase III is due to be completed in the fall of 1991.

Northumberland Strait Crossing Project: The Environmental Assessment Review Panel completed public hearings in March 1990 and completed its final report in August, recommending that the project not proceed as initially planned. The Department is attempting to modify the project in a manner that will address the Panel's concerns.

Custody Transfers: PWC will continue custody transfer negotiations with Fisheries and Oceans Canada for the transfer of approximately 12 assets to PWC and 1 asset to Fisheries and Oceans. In addition to the completed transfer of 32 land border facilities to Revenue Canada-Customs and Excise (RC-CE), there will be further negotiations to transfer 5 more to RC-CE.

Highway Investments: An investment strategy has been developed, which involves the transfer of capital responsibility for the Trans-Canada Highway through the national parks to Transport Canada and involves the capital funding of the Alaska Highway for a further two years, while discussions concerning divestiture are held with the governments of Yukon and British Columbia.

Divestiture Strategies: PWC successfully negotiated the transfer of five international bridges to the Province of New Brunswick in 1989-90. This transfer will be completed in 1990-91. A negotiating strategy was developed relative to the transfer of the Yukon portion of the Alaska Highway to the Territorial Government. It is hoped that negotiations with the Yukon Territorial Government will be largely completed in 1990-91.

Welland Canal: PWC has held discussions with the Welland City Council to transfer these lands to the City. The Department will continue these discussions.

Public/Private Sector Initiatives: PWC has developed an investment strategy for capital initiatives with the private sector, which will be considered, where appropriate, as an option in all investment decisions.

Lease Delivery Process: An improved lease acquisition process has been developed, which will reduce existing time constraints and improve the quality of the delivered product.

Investment Analysis: A micro economic-based investment analysis system has been developed, which will evaluate the viability of investment alternatives.

Health and Safety: Urgent safety-related work on marine and land assets was carried out, with an allocation of $5 million in capital funds for 1990-91. A further $5 million has been allocated for 1991-92.

E. Program Effectiveness

The effectiveness of the Real Property Program must be judged in terms of its objective to manage a diverse portfolio of federal real property in order to provide appropriate accommodation to federal tenants and to optimize the investment in the assets.

More specifically, the Program's effectiveness may be assessed on the basis of its principal functions:

- To manage tenant accommodation requirements by ensuring that appropriate and safe space is provided to foster a productive working environment:

  - in 1990-91, 4.8 million square metres of office accommodation was provided to some 104 federal tenants (departments and agencies) and to approximately 875 third party non-government tenants;

  - in 1990-91, the cost of accommodation per person-year averaged approximately $6,700 (160,000 person-years) with a normative range of 15-25 square metres of space per person-year, depending upon the requirements of the tenant. These measures of performance will continue to be refined in the coming year;

  - the Department continues to streamline the timeframes for delivery of leased accommodation and will seek to improve the process from a typical timeframe of 12-24 months to 6-12 months;

  - in 1990-91 and 1991-92, approximately 50% of the 6,500 occupancy agreements will be renewed; the Department is continuing to monitor the timeliness of completion of some 2,400 occupancy agreements and is ensuring that these agreements accurately reflect the requirements of tenants. This demand for accommodation, in terms of quantity and quality, is expected to result in expansion of the lease accommodation portfolio; and

  - the majority of the portfolio of Crown-owned office assets is nearing the end of economic viability (average age of office assets is 40 years). The maintenance of these assets and the provision of a level of serviceability to the existing tenants will continue to be a major challenge for the Department.

- To manage the Department's inventory of assets by ensuring compliance with all health and safety standards, the provision of a productive work environment to federal tenants, and a reasonable return on investment:

  - in terms of hazardous materials, PWC's increased knowledge of its assets has allowed it to take a more proactive approach to the PCBs, asbestos, underground storage tanks, and CFCs in its inventory. Nonetheless, additional resources will be required if PWC is to meet the phase-out deadlines for these and other targets incorporated in the Code on Environmental Stewardship as proposed by the Minister of the Environment;

- the recent concept of a productive work environment is the result of the new demands made on the Real Property Program and of PWC's own reassessment of its role as asset manager. Although it is perhaps too recent a concept to measure in terms of effective implementation, its planning stages may be evaluated in terms of strategies developed. These strategies include development and training of staff in the facility serviceability assessment process and criteria, and continued development of the Asset Management Plans that feed the annual building management planning and budget setting exercises; and

- with regard to monitoring the cost-effectiveness of the Real Property Program, PWC has developed several performance indicators to measure the performance of its assets, including the number of buildings not achieving investment targets (based on total expenditures on the buildings in the Income-based Revenue Requirement). The percentage of available space vacant, and the ratio of [illegible]

- [illegible]

  - in 1989-90, some 13 new construction projects were initiated; 1 additional asset was purchased and 2 renovation projects were implemented; planning and preliminary design was completed for another 32 renovation projects.

Section II
Analysis by Activity

A. Program Coordination

Objective

The objective of Program Coordination is to provide policy and operational advice to the Ministers and the Departmental Executive.

Description

Resource Summaries

This activity accounts for 3% of the total gross expenditures of the Program for 1991-92.

Figure 5: Activity Resource Summary

(thousands of dollars)	Estimates 1991-92		Forecast 1990-91		Actual 1989-90	
	$	P-Y	$	P-Y	$	P-Y
Program Coordination	**43,508**	**240**	42,740	240	44,472	224

Past Year Financial Performance

Figure 6: 1989–90 Financial Performance

(thousands of dollars)	1989–90					
	Actual		Main Estimates		Change	
	$	P–Y	$	P–Y	$	P–Y
Program Coordination	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

Public Works has developed several strategic plans to promote program planning and coordination. These plans include the Multi-Year Operational Plan, the Multi-Year Human Resource Plan, the Information Technology Plan, the Communications Plan, a Research and Development Plan, and a Long-Term Capital Investment Plan. The Department is also working towards producing a Real Property Plan that will incorporate the Asset Management Plans, Investment Management Plans, and the Tenant Accommodation Plan currently under development.

The Asset Management Plan policy, introduced by Public Works during 1986–87, called for the development of an Asset Management Plan for each of the 380 Crown-owned office facilities currently within the Department's custody over a five-year period. By the end of 1990–91 a total of 206 plans will have been completed. Another 71 Asset Management Plans are targeted for completion in 1990–91. Of the 380 Crown-owned office facilities, 45 have been identified for transfer, demolition or disposal. Therefore, Asset Management Plans have not been planned for them.

Through its planning activities, the Department is committed to improving the management of its revenues and to increasing third party revenue to the Crown. In 1988–89, Public Works had forecasted a total of $211.2 million in rental revenues from both federal departments and other tenants. The actual amount collected was $218.7 million, or $7.5 million greater than the projected amount. The variance is attributable to increased third party revenue and greater forecasting accuracy during the fiscal year.

Public Works is also committed to reducing the variance between forecasting and actuals through its planning activities. Department closely monitors its performance in forecasting expenditures against the actual expenditures realized. In 1987–88, the total appropriations were $1,212.9 million, whereas the actual expenditure was $1,157.4 million, or 95% of the original estimate. In 1988–89, this total had improved to 97.5%, representing $1,309 million actual versus $1,342 million forecast. In 1989–90 this rate was maintained representing $1,337.4 million actual versus $1,301.7 million forecast.

As the planning process becomes more comprehensive and coherent, the Department expects that the variance between projected and actual revenues and expenditures will diminish even further. The policies and procedures developed in 1990–91 will reinforce this process, and will enhance the performance of the Program Coordination activity, by providing policy direction and consistency of approach.

B. Office Facilities

Objective

The objective of the Office Facilities activity is to manage the provision of office facilities centrally in order to appropriately and safely accommodate federal tenants, to promote a productive work environment and to optimize the federal investment in the buildings.

Description

Public Works is responsible for the provision of accommodation and related services to 104 federal tenant departments and agencies. The accountability for the facilities management function requires that the tenant demand for accommodation be considered in context with the options available to respond to this demand. Within the government framework, the supply of accommodation may be drawn from the Crown inventory, augmented by acquisition of new Crown properties, leased from the private sector or undertaken as a joint lease-purchase venture.

The Department is responsible for the application of policies and normative standards that govern the quantity, quality and location of tenant accommodation while ensuring that legislative, regulatory and policy authorities pertaining to accommodation are observed. In light of the increased awareness of environmental issues, health and safety concerns and the commitment of Public Works Canada to the provision of a productive work environment, the effective management of the function will become increasingly complex and challenging. The resources, both capital and operating, necessary to respond to these demands are managed in the spirit of sound business practices that result in a reasonable return on investment.

The office portfolio is divided into four budgetary categories with specific goals:

- Acquisitions:
  - to provide new Crown-owned facilities and/or improve current Crown-owned facilities and supporting infrastructure;
- Leases:
  - to provide office space through leasehold facilities;
- Lease-Purchases:
  - to provide office space through lease-purchase facilities; and
- Crown-Owned Operations and Maintenance:
  - to operate and maintain Crown-owned facilities and supporting infrastructures.

Resource Summaries

This activity accounts for 58% of the total gross expenditures of the Program for 1991-92.

Figure 7 summarizes the expenditures and revenues for the activity. At present, non-government agencies and a limited number of government tenants pay for their accommodation as required by either specific legislation or government policy. These revenues are credited to the vote.

Figure 7: Activity Resource Summary

(thousands of dollars)	**Estimates 1991-92**	Forecast 1990-91	Actual 1989-90
Gross Expenditures	**901,517**	872,696	740,341
Less: Revenue Credited to the Vote	**173,284**	162,302	179,014
Net Activity	**728,233**	710,394	561,327

Past Year Financial Performance

Figure 8: 1989-90 Financial Performance

(thousands of dollars)	1989-90		
	Actual	Main Estimates	**Change**
Gross Expenditures	740,341	683,565	**56,776**
Less: Revenue Credited to the Vote	179,014	154,633	**24,381**
Net Activity	561,327	528,932	**32,395**

Explanation of Change: The 1989-90 net expenditures were $32.4 million or 6.1% more than the Main Estimates. This was primarily due to:

	Increase (Decrease) $ Millions
• an increase in operating expenditures due to the acquisition of additional leased accommodation to meet tenant department requirements;	57.6
• slippage in capital projects spendings due to construction delays; and	(0.9)
• increase in revenue from federal and third party tenants who reimburse PWC for accommodation space requirements.	(24.3)

Performance Information and Resource Justification

The Office Facilities activity's performance will be assessed on the basis of a number of factors, including the resolution of tenant-related disputes and improved tenant communications, the provision of space, particularly in terms of timeliness, the development of acceptable measures to determine ratios of vacant space, the acquisition of leased, lease-purchase, Crown constructed and purchased space, and the identification of space in Public Works' inventory.

In 1990-91, the Department has been successful in resolving tenant disputes at the regional level. PWC has received more than 150 requests for exceptions to accommodation standards, all of these cases being successfully resolved through consultation and dialogue.

The Department will continue to emphasize the importance of effective dialogue and feedback from tenants and will extend the use of innovative practices such as formal welcomes as tenants begin occupancy of new accommodation, establishing tenant working groups to examine current issues and decentralizing decision-making authority in order that issues may be resolved more expediently at the regional level.

The timeliness in the provision of accommodation nas also continued to improve.

During 1990-91, the Department enhanced the objective criteria to measure the comparative trends in the accommodation occupied by major tenants (amount of space per person-year, average cost of space per person-year and the average unit cost of space by tenant department). These benchmarks will be further refined and incorporated into the performance measure framework to be finalized in consultation with the Bureau of Real Property Management, Treasury Board. The introduction of these indicators, coupled with more sophisticated strategic planning will enable the Department to analyse multi-year trends and to expand the planning horizon.

PWC also maintains an active portfolio of lease-hold properties. In 1989-90, the Department's leased property inventory contained 2,643 leases occupying some 1,868,000 square metres. In 1990-91, these figures decreased to 2,446 leases (720 of which were renegotiated) and 1,900,000 square metres of space. In 1991-92, it is forecast that the Department's inventory will increase to 2,449 leases, including 570 renegotiated leases, occupying in total some 2,000,000 square metres of space.

During 1989-90, PWC provided a total of 4,714,000 square metres of office space to its tenants. In 1990-91, a total of 4,776,100 square metres of office space are being provided. This figure is expected to increase to 4,840,300 square metres in 1991-92 (see Figure 9, below).

Figure 9: Office Space

(thousands of square metres)	**1991-92**	1990-91	1989-90
Crown-Owned	**2,320.0**	2,355.8	2,328.2
Lease-Purchase	**520.3**	520.3	517.7
Leased	**2,000.0**	1,900.0	1,868.1
Total	**4,840.3**	4,776.1	4,714.0

The Department is continuing to refine its return-on-investment (ROI) performance indicators in its ongoing effort to protect and improve the economic viability of its assets. In 1990-91, approximately 20% of crown-owned assets had a negative ROI. It is expected that 20% of the assets will continue a negative ROI into 1991-92.

PWC strives to maintain a reasonable level of marketable vacant rental space. In 1989-90, the total marketable vacant rental space was 58,100 square metres out of an inventory of 4.7 million square metres, or 1.2% of the inventory. This figure compares favourably with the percentage of vacant marketable space in the private sector. In 1990-91 and 1991-92, PWC will retain a level of marketable vacant space in the range of 1%. By comparison, in the private sector, given the time needed to move tenants in and out of occupancies, a vacancy rate of 3% or 4% is considered to be almost full occupancy.

C. Federal Facilities

Objective

The objective of the Federal Facilities activity is to manage the investment and divestment of a diverse portfolio of federal facilities in the custody of the Minister.

Description

This activity manages a portfolio of real property in Public Works custody consisting of federal buildings (special and common use facilities, residential housing and designated properties) surplus properties, dry docks, one lock, dams, highways, bridges and land development projects. The performance of the assets are managed to protect the government's investment, to ensure compliance with health and safety and accessibility standards, and to control the provision of space to tenants. These assets are Crown-owned or leased.

Resource Summaries

This activity accounts for 17% of the total gross expenditures of the Program for 1991-92.

Figure 10 summarizes the expenditures and revenues for this activity. At present, a limited number of tenants are charged for accommodation as required by either specific legislation or government policy. These revenues are credited to the vote. Revenues resulting from the sale of energy are also credited to the vote.

Figure 10: Activity Resource Summary

(thousands of dollars)	**Estimates 1991-92**	Forecast 1990-91	Actual 1989-90
Gross Expenditures			
Buildings	**195,248**	181,803	197,753
Surplus Properties	**11,291**	11,446	8,623
Land Development	**385**	8,175	3,805
Marine Structures	**9,484**	10,653	7,481
Highways and Bridges	**53,462**	55,148	48,086
	269,870	267,225	265,748
Less: Revenue Credited to the Vote	**65,207**	67,513	66,653
Net Activity	**204,663**	199,712	199,095

Past Year Financial Performance

Figure 11: 1989-90 Financial Performance

(thousands of dollars)	1989-90		
	Actual	Main Estimates	Change
Gross Expenditures			
Buildings	197,753	209,367	(11,614)
Surplus Properties	8,623	6,972	1,651
Land Development	3,805	4,221	(416)
Marine Structures	7,481	7,053	428
Highways and Bridges	48,086	50,268	(2,182)
	265,748	277,881	(12,133)
Less: Revenue Credited to the Vote	66,653	54,288	12,365
Net Activity	199,095	223,593	(24,498)

Explanation of Change: The 1989-90 net expenditures were $24.5 million or 11.0% less than the Main Estimates. The change is comprised of:

	Increase (Decrease) $ Millions
• decrease in operating and capital expenditure levels primarily due to the transfer of funds to Office Facilities activity to partially offset the additional leased accommodation requirements;	(27.7)
• increase in operating costs as a result of a change in the accounting treatment of the central heating and cooling plants;	17.8
• decrease in operating and capital expenditures for highway and bridge works due to the deferment of various projects; and	(2.2)
• increase in revenue as a result of a change in the accounting treatment of the central heating and cooling plants ($17.8 million), offset by a net reduction in revenues from reimbursing tenant departments ($5.4 million).	(12.4)

Performance Information and Resource Justification

PWC manages a diverse portfolio of special-purpose facilities and surplus properties. Resources are required to operate and maintain existing facilities, as well as to upgrade and develop certain assets with a view to their eventual disposal and divestiture. Effective management depends on the development of divestiture and disposal strategies and on ensuring compliance with existing federal standards and objectives of all assets.

Federal Facilities includes a variety of non-office buildings such as the Parliament Buildings, one lock and dams, highways and bridges, dry docks and a diverse inventory of surplus properties that may be in the form of Crown-owned or leased facilities.

In 1990-91, there were 1,593 units in the PWC housing inventory. Of this number, 1,376 were pool housing units consisting of 1,104 Crown-owned and 272 leased. The remaining 217 units are non-pool housing, consisting of 180 Crown-owned and 37 leased.

The Department funds the disposal activities for all federal surplus properties. In 1989-90, PWC disposed of 606 surplus real property assets, including those of other government departments at a value of $36.1 million. Initiatives in 1990-91 to dispose of surplus assets belonging to PWC will involve some 110 properties at an estimated value of $27.3 million and an additional 459 properties at a value of $31.9 million for other government departments. Discussions are taking place with respect to the transfer of responsibility for disposal of surplus properties to each custodian respectively. At the same time, other options are being explored.

An activity to dispose of surplus marine structures was established in 1987-88 to allow the Department to transfer ownership and future liability to the provinces or municipalities. The Department's responsibility is to demolish or, alternatively, to make a contribution for repairs to the local authority to support disposal. The cost of repairs, or the amount of the contribution, cannot exceed the cost of demolition or $250,000, whichever is less, without further Treasury Board approval. In 1989-90, the cost of demolishing, repairing or transferring 61 marine structures was $1.9 million, with further actions to take place in 1990-91 for an expected $2.5 million.

An agreement was developed with the City of Chicoutimi for the transfer of the Vieux-Port de Chicoutimi to the City accompanied with a contribution of $6.2 million to enable the waterfront redevelopment to be completed.

The Department has custody of ten dams, one lock and three dry docks that support marine industries. As well, PWC has custody of seventeen bridges, 2,222 kilometres of the Alaska Highway and the Haines Road (known collectively as the Northwest Highway System) and of capital improvement to sections of the Trans-Canada Highway through the National Parks (Terra Nova, Banff, Yoho, Glacier and Mount Revelstoke). The Trans-Canada Highway in the national parks is maintained by Environment Canada's Canadian Parks Service.

Consistent with government direction, the Department is actively pursuing divestiture initiatives for these assets. Unfortunately, because of the deteriorated state of many of these assets, disposal is not easy, and devolution discussions with other levels of government tend to focus on major and costly capital improvements.

The Department was successful in negotiating the transfer of five bridges to the Province of New Brunswick. This transfer will be completed in 1990-91 at a total cost of $5 million, payable over two years.

The Environmental Assessment Review Panel studying the proposed Northumberland Strait Crossing Project completed public hearings in March 1990. The panel's final report was completed in August, and it recommended that the project not proceed as initially planned. PWC is working on modifications to the project that will address the concerns of the Panel.

D. Municipal Grants

Objective

The objective of this activity is to manage the payment of federal grants in lieu of municipal or provincial taxes.

Description

The payment of grants in lieu of taxes is a recognition of the benefits of the services provided by local government to federal real property. Public Works manages the grants in lieu of taxes payments to municipal and provincial taxing authorities on behalf of both its own real property and that of other federal departments.

Resource Summaries

This activity accounts for 22% of the total gross expenditures of the Program for 1991-92.

Figure 12: Activity Resource Summary

(thousands of dollars)	**Estimates 1991-92**	Forecast 1990-91	Actual 1989-90
Municipal Grants	**339,924**	320,288	286,875

Past Year Financial Performance

Figure 13: 1989-90 Financial Performance

(thousands of dollars)	1989-90		
	Actual	Main Estimates	**Change**
Municipal Grants	286,875	300,873	**(13,998)**

Explanation of Change: The 1989-90 expenditures were $14.0 million or 4.7% less than the Main Estimates. This change is primarily due to the timing of applications received from municipalities, the timing of payments made by PWC, tax increases less than forecasted and reduction in final payments due to municipalities for various reasons (assessment reduction, non-eligible items, third party occupancies, etc.).

Performance Information and Resource Justification

Payments under this activity are to be made for approximately 2,170 applications received from some 1,928 taxing authorities covering 64,500 federal properties or buildings. The total requirement for the year is the aggregate of the amounts paid to each taxing authority (except for Crown Corporations).

Each payment is the result of an annual application from a local taxing authority. The amount paid is based on factors such as eligibility of property, and/or the lease holder or occupant, property values and/or dimensions for frontage or area taxes, tax rates, and requirements of the Act and regulations.

Section III
Supplementary Information

A. Profile of Program Resources

1. Financial Requirements by Object

Public Works financial requirements by object are presented in Figure 14.

Figure 14: Details of Financial Requirements by Object

(thousands of dollars)	**Estimates 1991–92**	Forecast 1990–91	Actual 1989–90
Personnel			
Salaries and wages	**12,674**	11,979	11,434
Contributions to employee benefit plans	**1,964**	1,857	1,496
Other personnel costs	**30**	35	36
Total Personnel	**14,668**	13,871	12,966
Goods and Service			
Transportation and communications	**3,100**	3,000	2,918
Information	**194**	188	323
Professional and special services	**275,429**	277,144	279,076
Rentals	**526,180**	504,913	423,816
Purchased repair and upkeep	**118,806**	109,630	77,937
Utilities, materials and supplies	**112,855**	109,332	102,793
Other subsidies and payments	**21,071**	20,414	21,731
Total Goods and Services	**1,057,635**	1,024,621	908,594
Total Operating Expenditures	**1,072,303**	1,038,492	921,560
Less: Revenue Credited to the Vote	**238,491**	229,815	245,667
Net Operating Expenditures	**833,812**	808,677	675,893
Capital			
Transportation and communications	**7**	7	--
Information	**7**	7	4
Professional and special services	**14,875**	14,964	1,120
Purchased repair and upkeep	**7,952**	8,000	90
Utilities, materials and supplies	**28**	28	24
Construction and acquisition of land, buildings and works	**121,895**	122,626	127,861
Construction and acquisition of machinery and equipment	**778**	783	1,223
Other subsidies and payments	**646**	650	1,385
Total Capital Expenditures	**146,188**	147,065	131,707
Transfer Payments	**336,328**	317,392	284,169
Net Program Expenditures	**1,316,328**	1,273,134	1,091,769

2. Personnel Requirements

The Real Property Program's personnel costs of $14.7 million account for 0.9% of the total gross operating expenditures of the Program in 1991-92. Information on person-years by activity is provided in Figure 15. A profile of the Program's personnel requirements, by occupational category/group, is provided in Figure 16.

Figure 15: Person-Year Requirements by Activity

	Estimates 1991-92	Forecast 1990-91	Actual 1989-90
Program Coordination	**240**	240	224

Figure 16: Details of Personnel Requirements

	Person-Years Controlled by Treasury Board			Current Salary Range	1991-92 Average Salary Provision
	Estimates 91-92	Forecast 90-91	Actual 89-90		
Management	17	17	16	61,500-138,300	79,911
Scientific and Professional					
Economics, Sociology and Statistics	1	1	1	20,000-79,367	--
Engineering and Land Survey	9	9	9	27,613-74,810	54,336
Administrative and Foreign Service					
Administrative Services	180	180	165	17,470-72,817	51,321
Computer System Administration	1	1	1	22,310-73,032	--
Program Administration	1	1	1	17,470-72,817	--
Technical					
Drafting and Illustration	1	1	1	19,852-51,443	--
Administrative Support					
Clerical and Regulatory	12	12	12	16,504-40,509	28,092
Office Equipment	1	1	1	16,163-32,250	--
Secretarial, Stenographic and Typing	17	17	17	16,356-40,768	27,510
	240	240	224		

Person-Years - refers to the employment of one person for one full year or the equivalent thereof (for example, the employment of three persons for four months each). A person-year may consist of regular time personnel (whether in Canada or abroad), continuing and non-continuing, full-time or part-time, seasonal, term or casual employees, and other types of employees.

Controlled person-years are those subject to the control of the Treasury Board. With some exceptions, the Treasury Board directly controls the person-years of departments and agencies listed in the Schedule I, Parts I and II, of the Public Service Staff Relations Act. The Treasury Board does not control person-years related to Ministers' staff appointed pursuant to Section 39 of the Public Service Employment Act and all appointments pursuant to an Order in Council. Also, the person-years of some departments and agencies may be excluded from Treasury Board control. Controlled person-years are referred to as "authorized" person-years in Part II of the Estimates.

Note: The person-year columns display the forecast distribution of the controlled person-years for the Program by occupational group. The current salary range column shows the salary ranges by occupational group at October 1, 1990. The average salary column reflects the estimated base salary costs including allowance for collective agreements, annual increments, promotions and merit pay divided by the person-years for the occupational group. Year-to-year comparison of averages may be affected by changes in the distribution of the components underlying the calculations.

3. Capital Expenditures

Figure 17 provides details of the approved major capital projects as well as a summary of the total expenditures required, which includes estimates for planned major capital projects and other minor capital works. Capital expenditures make up 9.4% of the total gross expenditures of the Program in 1991–92.

Figure 17: Details of Capital Projects

(thousands of dollars)	Previously Estimated Total Cost	Currently Estimated Total Cost	Forecast Expenditures to March 31, 1991	Estimates 1991–92	Future Years' Requirements
Major Capital Projects (Approved) with an Estimated Cost in Excess of $1 million					
Office Facilities					
NEWFOUNDLAND					
St. John's – Sir Humphrey Gilbert Building – Construction	14,705	14,705	8,705	**6,000**	--
NOVA SCOTIA					
Halifax – Ralston Building – Renovations	15,197	15,197	4,641	**4,969**	5,587
Sydney – Government of Canada Building – Renovations	5,548	5,548	4,120	**1,428**	--
Truro – Government of Canada Building – Renovations	2,612	3,500	317	**1,000**	2,183
NEW BRUNSWICK					
Moncton – Government of Canada Building – Phase II – Renovations	20,500	20,500	7,881	**10,314**	2,305
Saint John – Postal Station "A" – Renovations	9,223	9,223	2,476	**4,500**	2,247
St. Stephen – Government of Canada Building – Renovations/Addition	--	1,802	50	**642**	1,110
QUÉBEC					
Jonquière – Government of Canada Building – Renovations	--	1,300	1,089	**211**	--
Montréal – 105 McGill – Renovations	--	19,400	3,007	**10,000**	6,393
NATIONAL CAPITAL REGION (QUÉBEC)					
Hull – Central Heating Plant Portage – Installation of Computer Systems	--	2,294	676	**830**	788
NATIONAL CAPITAL REGION (ONTARIO)					
Ottawa – Sir John Carling – Refit of Computer Area	--	2,200	1,500	**700**	--

Figure 17: Details of Capital Projects (cont'd)

(thousands of dollars)	Previously Estimated Total Cost	Currently Estimated Total Cost	Forecast Expenditures to March 31, 1991	Estimates 1991-92	Future Years' Require-ments
Office Facilities (cont'd)					
NATIONAL CAPITAL REGION (ONTARIO) (cont'd)					
Ottawa - Statistics Canada - Refit of Air Handling	--	3,029	1,186	**1,843**	--
Ottawa - Tilley Building - Addition	10,840	10,840	8,394	**2,446**	--
ONTARIO					
Thunder Bay - 201 North May - Renovations	--	1,075	350	**325**	400
Thunder Bay - 33 South Court - Renovations	--	3,000	50	**50**	2,900
Thunder Bay - 130 South Syndicate - Renovations	--	1,000	50	**900**	50
MANITOBA					
Winnipeg - MacDonald Building - Renovations	4,936	5,835	3,638	**2,197**	--
BRITISH COLUMBIA					
Kamloops - Government of Canada Building - Renovations	--	1,183	1,173	**10**	--
Prince George - Oxford Building - Acquisition	--	3,343	3,059	**284**	--
Victoria - Custom House - Renovations	--	3,755	1,756	**1,999**	--
YUKON					
Whitehorse - Government of Canada Building - Phase I - Redevelopment	24,699	24,680	8,215	**14,400**	2,065
Federal Facilities					
PRINCE EDWARD ISLAND					
Summerside - GST National Processing Centre - Acquisition	--	3,525	1,750	**1,775**	--
NEW BRUNSWICK					
Edmundston - Border Crossing - Construction	--	3,540	1,060	**1,985**	495
NATIONAL CAPITAL REGION (QUÉBEC)					
Aylmer - Nortel Facility - Acquisition	--	14,000	8,568	**2,500**	2,932
Gatineau - National Archives - New Construction	--	89,000	8,231	**1,760**	79,009
Hull - Asticou Polyvalente Complex - Acquisition	26,288	26,288	22,048	**1,304**	2,936

Figure 17: Details of Capital Projects (cont'd)

(thousands of dollars)	Previously Estimated Total Cost	Currently Estimated Total Cost	Forecast Expenditures to March 31, 1991	Estimates 1991-92	Future Years' Require-ments
Federal Facilities (cont'd)					
NATIONAL CAPITAL REGION (ONTARIO)					
Ottawa - Cliff St. - Boilers and Controls	--	11,540	3,740	3,900	3,900
Ottawa - Federal Court - New Construction	--	80,000	345	1,700	77,955
Ottawa - National Museum of Canada - Renovations	--	12,748	2,827	5,426	4,495
Ottawa - Parliamentary Precinct - Phase IIA Renovations	--	31,000	1,298	1,300	28,402
Ottawa - Parliamentary Precinct - Various Works (Note 1)	7,981	16,008	13,667	1,670	671
Renfrew - Mitel Building - Acquisition for National Archives	--	10,597	10,397	200	--
ALBERTA					
Banff - Highways and Bridges - Banff Interchange	9,495	9,000	5,698	3,302	--
BRITISH COLUMBIA					
Highways and Bridges - Northwest Highway System Reconstruction	417,113	417,100	268,500	15,000	133,600
VARIOUS PROVINCES					
Divestiture of Surplus Wharves (Note 2)	20,526	18,496	10,496	2,500	5,500
Summary					
Total Spending on Approved Major Capital Projects (listed above)	--	--	--	109,370	--
Total Spending on Approved Major Capital Projects (not listed above)	--	--	--	--	--
Total Spending Planned for other Capital Projects	--	--	--	36,818	--
Total Program	--	--	--	146,188	--

Note:

1. Various projects are ongoing within the parliamentary health and safety issues, innovative means of stabilizing the slopes behind Parliament Hill and the fulfillment of Public Works' responsibility with respect to a five-year (1989-1993) plan for commemoratives (approved summer 1988).

2. The reduction in the estimated total cost is attributable to a refinement in both the number (now approximately 240 wharves) and cost of wharves to be transferred, repaired and demolished.

4. Transfer Payments

Grants and contributions make up 21.6% of the 1991-92 Main Estimates total gross expenditures of the Program. Figure 18 presents a summary of all expenditures for grants and contributions.

Figure 18: Details of Grants and Contributions

(dollars)	**Estimates 1991-92**	Forecast 1990-91	Actual 1989-90
Grants			
Federal Facilities			
Dry Dock Subsidy to Canadian Vickers, Montréal	**180,000**	180,000	--
Municipal Grants			
Grants to municipalities and other taxing authorities	**336,106,000**	317,170,000	284,137,270
Total Grants	**336,286,000**	317,350,000	284,137,270
Contributions			
Program Coordination			
Canadian Standards Association	**12,000**	12,000	12,000
Construction Management Development Institute	**30,000**	30,000	20,000
Total Contributions	**42,000**	42,000	32,000
Total Transfer Payments	**336,328,000**	317,392,000	284,169,270

5. Revenue

Figure 19 presents the revenues generated by the Real Property Program by revenue sources.

Figure 19: Revenue by Source

(thousands of dollars)	**Estimates 1991-92**	Forecast 1990-91	Actual 1989-90
Revenue Credited to the Vote			
Office Facilities	**173,284**	162,302	179,014
Federal Facilities	**65,207**	67,513	66,653
Total Revenue Credited to the Vote	**238,491**	229,815	245,667
Revenue Credited to the Consolidated Revenue Fund (CRF)			
Sale of Real Properties	**8,025**	45,715	10,322
Reimbursement of Municipal Grants from the Airport Revolving Fund (Transport Canada)	**--**	26,500	23,818
Rentals and Concessions	**785**	785	785
Proceeds from Sale of Energy	**--**	--	116
Dry Docks	**4,920**	3,663	2,255
New Westminster Railway Bridge	**3,250**	3,250	2,979
Interest on Loans	**--**	--	179
Miscellaneous	**--**	--	5,053
Refund of Previous Years' Expenditures	**--**	--	2,340
Adjustment to Payables at Year End	**--**	--	(5,231)
Total Revenue Credited to the CRF	**16,980**	79,913	42,616
Total Revenues	**255,471**	309,728	288,283

6. Estimated Net Cost of Program

The Real Property Program 1991-92 Estimates include those expenditures charged and revenues credited to the appropriation of the Program. Revenue includes all revenues either credited to the appropriation of the Program or to the Consolidated Revenue Fund. Other costs such as accommodation provided without charge by PWC and the services provided without charge to PWC and other departments are included in the estimated net cost of operating the Program.

Figure 20: Estimated Net Cost of Program

(thousands of dollars)	Main Estimates 1991-92 (Gross)	Add* Other Costs	Total Program Cost	Less** Revenue	Estimated Net Cost of Program 1991-92	Estimated Net Cost of Program 1990-91
	1,554,819	1,753	1,556,572	255,471	**1,301,101**	1,102,661

*Other costs include the following:

	($000)
• accommodation provided by this Program;	1,207
• employee benefits covering the employer's share of insurance premiums and costs paid by the Treasury Board Secretariat;	458
• cheque issue and other accounting services received from Supply and Services Canada; and	24
• employer's portion of compensation payments paid by Labour Canada.	64

**Figure 19 provides details on revenue.

Crown Corporations Program

1991–92
Expenditure Plan

Table of Contents – Crown Corporations Program

Spending Authorities

A. Authorities for 1991–92 4–4
B. Use of 1989–90 Authorities 4–5

Section I
Program Overview

A. Plans for 1991–92
1. Highlights 4–6
2. Summary of Financial Requirements 4–6
B. Recent Performance
1. Highlights 4–7
2. Review of Financial Performance 4–8
C. Background
1. Introduction 4–9
2. Mandate 4–9
3. Program Objective 4–9
4. Program Organization for Delivery 4–9
D. Planning Perspective
1. External Factors Influencing the Program 4–10
2. Initiatives 4–10
E. Program Effectiveness 4–10

Section II
Analysis by Activity

A. Old Port of Montréal Corporation Inc. 4–11

Section III
Supplementary Information

A. Profile of Program Resources
1. Financial Requirements by Object 4–14
2. Capital Expenditures 4–14
3. Revenue 4–15
4. Estimated Net Cost of Program 4–15

Spending Authorities

A. Authorities for 1991-92 -- Part II of the Estimates

Financial Requirements by Authority

Vote	(thousands of dollars)	1991-92 Main Estimates	1990-91 Main Estimates
	Crown Corporations Program		
15	Payments to Old Port of Montréal Corporation Inc.	**46,821**	28,641
	Appropriation not required - Payments to Canada Museums Construction Corporation Inc.	--	5,230
	Total Program	**46,821**	33,871

Votes -- Wording and Amounts

Vote	(dollars)	1991-92 Main Estimates
	Crown Corporations Program	
15	Payments to Old Port of Montréal Corporation Inc. for operating and capital expenditures	**46,821,000**

Program by Activities

(thousands of dollars)	1991-92 Main Estimates			1990-91 Main Estimates
	Budgetary		Total	
	Operating	Capital		
Old Port of Montréal Corporation Inc.	46,821	--	**46,821**	28,641
Canada Museums Construction Corporation Inc.	--	--	--	5,230
	46,821	--	**46,821**	33,871

B. Use of 1989-90 Authorities -- Volume II of the Public Accounts

Vote	(dollars)	Main Estimates	Total Available for use	Actual Use
	Crown Corporations Program			
15	Payments to Canada Museums Construction Corporation Inc.	28,414,000	28,414,000	
15c	Payments to Canada Museums Construction Corporation Inc.	--	4,800,000	
	Total -- Vote 15	28,414,000	33,214,000	**33,214,000**
20	Payments to Canada Lands Company (Le Vieux-Port de Montréal) Limited	30,130,000	30,130,000	
	Transfer to: Vote 5	--	(11,000,000)	
	: Vote 22	--	(3,648,998)	
	Total -- Vote 20	30,130,000	15,481,002	**6,055,150**
21	Payment guarantee by Harbourfront Corporation	1	1	--
22b	Payment to Harbourfront Corporation for Capital expenditures - Transfer of $3,146,999 from Public Works Vote 20	--	3,147,000	
22c	Transfer of $501,999 from Public Works Vote 20	--	502,000	
	Total -- Vote 22	--	3,649,000	**3,649,000**
	Total Program - Budgetary	58,544,001	52,344,003	**42,918,150**

Section I
Program Overview

A. Plans for 1991-92

1. Highlights

In 1991-92, the Old Port of Montréal Corporation Inc., which corporation receives payments under this Program, will be completing specified works in time for the 350th anniversary in 1992, of the founding of the City of Montreal.

2. Summary of Financial Requirements

Figure 1: Financial Requirements by Activity

(thousands of dollars)	**Estimates 1991-92**	Forecast 1990-91	Change	For Details See Page
Old Port of Montréal Corporation Inc.	**46,821**	17,334	29,487	4-11
Canada Museums Construction Corporation Inc.	--	7,886	(7,886)	--
Harbourfront Corporation	--	2,000	(2,000)	--
Total Program	**46,821**	27,220	19,601	

Explanation of Change: The financial requirements for 1991-92 are $19.6 million or 72.0% more than the 1990-91 forecast expenditures. This change is primarily due to:

	Increase (Decrease) $ Millions
• Old Port of Montréal Corporation Inc.:	
- increase required to proceed with the completion of the development of the projects for two sectors on the site.	29.5
• Canada Museums Construction Corporation Inc.:	
- decrease mainly due to the completion of construction of the Canadian Museum of Civilization.	(7.9)
• Harbourfront Corporation:	
- decrease due to changes in the organizational and the funding structure of the Corporation.	(2.0)

Explanation of 1990-91 Forecast: The 1990-91 forecast (which is based on information available to management as of November 30, 1990) is $6.7 million or 24.4% less than the 1990-91 Main Estimates of $33.9 million (see Spending Authorities, page 4-4). The difference of $6.7 million is primarily due to:

	Increase (Decrease) $ Millions
• Canada Museums Construction Corporation Inc.:	
– increase due to payment of construction overrun costs for the Canadian Museum of Civilization.	2.6
• Old Port of Montreal Corporation Inc.:	
– decrease due to delays encountered in the initiation of the specified works as a result of changes in scope and type of projects.	(11.3)
• Harbourfront Corporation:	
– increase required to partly cover the operating deficit and essential capital work expenditures.	2.0

B. Recent Performance

1. Highlights

In 1989-90, the Crown Corporations proceeded with the following actions:

- Canada Museums Construction Corporation Inc.:
  - terminated the construction of the Canadian Museum of Civilization.

- Canada Lands Company (Le Vieux-Port de Montréal) Limited (now Old Port of Montréal Corporation Inc.):
  - prepared plans and specifications for the restoration of the Tour de L'Horloge on the Quai de L'Horloge;
  - continued the popular summer programming activities;
  - restored the clock tower;
  - executed preliminary engineering works for the reopening of the Lachine Canal and restoration of its walls;
  - prepared studies for the decontamination of the canal;
  - installed the Old Port Information Centre;
  - constructed the maintenance headquarters building; and
  - conducted archeological digs at Pointe à Callière.

2. Review of Financial Performance

Figure 2: 1989-90 Financial Performance

(thousands of dollars)	1989-90		
	Actual	Main Estimates	Change
Canada Museums Construction Corporation Inc.	33,214	28,414	**4,800**
Canada Lands Company (Le Vieux-Port de Montréal) Limited	6,055	30,130	**(24,075)**
Harbourfront Corporation	3,649	--	**3,649**
	42,918	58,544	**(15,626)**

Explanation of Change: Actual financial requirements were approximately $15.6 million or 26.7% less than the Main Estimates. This change was primarily due to:

	Increase (Decrease) $ Millions
• Canada Museums Construction Corporation Inc.:	
– accelerated payments for construction cost overruns for the Canadian Museum of Civilization.	4.8
• Canada Lands Company (Le Vieux-Port de Montréal) Limited:	
– reduced funding level due to delays in starting construction works, which will result in increased funding requirements for subsequent fiscal years.	(24.0)
• Harbourfront Corporation:	
– increased requirements to partly cover the operating deficit of the Corporation and essential capital work expenditures.	3.6

C. Background

1. Introduction

Old Port of Montréal Corporation Inc. (formerly the Canada Lands Company (Le Vieux-Port de Montréal) Limited): The Corporation was formed on November 26, 1981 under the Canada Business Corporation Act. It is now a wholly owned subsidiary of Canada Lands Company Limited, a Crown Corporation named in Schedule III, Part I, of the Financial Administration Act.

2. Mandate

Old Port of Montréal Corporation Inc.: The Corporation is responsible for developing and for promoting the development of the lands at the Vieux-Port de Montréal site, and for administering, managing and maintaining the property of Her Majesty.

3. Program Objective

The objective of the Program is to authorize and issue payments to certain Crown corporations pursuant to agreements approved by the Governor in Council.

4. Program Organization for Delivery

Activity Structure: The Crown Corporations Program consists of one activity as shown in Figure 3, below.

Organization Structure: The Deputy Minister, within the parameters established by the Minister, is responsible for the authorization and the issuance of payments to the Crown corporation. Under the direction of the Senior Assistant Deputy Minister, Corporate Management, the Crown Corporations directorate is responsible for ensuring that policy directives, either by the Minister or central agencies, in regard to the issue of payments are adhered to, and that the requests for payments are justified under the Financial Administration Act.

Figure 3: Activity Structure

D. Planning Perspective

1. External Factors Influencing the Program

Delays related to the construction of the infrastructure work at the Vieux-Port de Montréal site could influence the Program delivery and the resources allocated for 1991-92.

2. Initiatives

In line with the celebration of the 350th anniversary of the foundation of Montréal, the major initiatives for 1991-92 by the Old Port of Montréal Corporation Inc. will be to proceed with various site preparation works including:

- re-opening of part of the Lachine Canal to pleasure boats; and
- major park development in the Eastern sector.

E. Program Effectiveness

The program consists of making payments to certain Crown corporations in accordance with the agreements between the corporations and the Minister, and in regard to the policy directives established by the Minister and/or the central agencies. The various payment requests are reviewed for conformity to the approved corporate plans, the funding levels authorized and the respective statutory requirement under the Financial Administration Act.

Details of the spending plans can be found in the summaries of the corporate plans which are tabled individually in the House of Commons.

Section II
Analysis by Activity

A. **Old Port of Montréal Corporation Inc.** (formerly Canada Lands Company (Le Vieux-Port de Montréal) Limited)

Objective

The objective of the Corporation is to develop and promote the development of the Vieux-Port de Montréal lands by putting into place infrastructure, equipment and services.

Description

The payments issued provide the funding to the Old Port of Montréal Corporation Inc. for the development and the promotion of the development of the Vieux-Port de Montréal site. The operating budget includes salary, administration, site maintenance costs and expenses generated by promotional activities and communications program.

Resource Summaries

Figure 4: Activity Resource Summary

(thousands of dollars)	**Estimates 1991-92**	Forecast 1990-91	Actual 1989-90
Operating Expenditures			
Personnel costs	**2,500**	2,252	1,776
Administration costs	**700**	699	657
Communication costs	**600**	377	282
Activity program costs	**1,145**	1,055	948
Territory maintenance costs	**2,200**	2,480	1,547
Professional services costs	**255**	377	268
Total operating	**7,400**	7,240	5,478
Capital Expenditures			
Alexandra Sector	--	60	679
King Edward Sector	**1,000**	--	--
Bonsecours Sector	**21,563**	3,140	684
General site improvements	**5,672**	1,614	565
Development of Lachine Canal Outskirts	**13,896**	8,120	119
Other capital expenditures	**290**	660	130
Total capital	**42,421**	13,594	2,177
Total gross expenditures	**49,821**	20,834	7,655
Less: Revenues generated by the Corporation	**3,000**	3,500	2,606
Add: Surplus of Prior Year	--	--	1,006
Total budgetary requirements	**46,821**	17,334	6,055

The operating expenditures make up $7.4 million or 14.9% of the total gross expenditures of this activity and the capital expenditures of $42.4 million or 85.1% of total gross expenditures.

Past Year Financial Performance

Figure 5: 1989-90 Financial Performance

(thousands of dollars)	1989-90		
	Actual	Main Estimates	**Change**
Canada Lands Company (Le Vieux-Port de Montréal) Limited	6,055	30,130	**(24,075)**

Explanation of Change: The 1989-90 expenditures were $24.0 million or 79.9% less than the Main Estimates. This reduction in funding level is to cover additional requirements in subsequent fiscal years and is related to delays in infrastructure works at the site.

Performance Information and Resource Justification

The results expected and the resources required are determined on an individual corporation basis. The details can be found in the corporate plan summary for the Old Port of Montréal Corporation Inc. which is tabled in the House of Commons.

Section III
Supplementary Information

A. Profile of Program Resources

1. Financial Requirements by Object

Public Works financial requirements by object are presented in Figure 6.

Figure 6: Details of Financial Requirements by Object

(thousands of dollars)	**Estimates 1991-92**	Forecast 1990-91	Actual 1989-90
Goods and Services			
Payments to Crown Corporations	**46,821**	27,220	42,918
Total Program expenditures	**46,821**	27,220	42,918

2. Capital Expenditures

Figure 7 presents the Crown Corporations Program's capital expenditures by activity. Capital expenditures make up 90.6% of the total 1991-92 Main Estimates for the Program.

Figure 7: Distribution of Capital Expenditures by Activity

(thousands of dollars)	**Estimates 1991-92**	Forecast 1990-91	Actual 1989-90
Canada Museums Construction Corporation Inc.	--	7,046	31,992
Old Port of Montréal Corporation Inc.	**42,421**	13,594	2,177
Harbourfront Corporation	--	1,100	3,649
Total capital expenditures	**42,421**	21,740	37,818

3. Revenue

Figure 8 presents a summary of revenue generated by each corporation which are credited directly to the Consolidated Revenue Fund and are not available for use by the corporation. During 1989-90, the primary source of revenue was from the Canada Lands Company (Mirabel) Limited which generated funds from the sale of peripheral lands at the Mirabel International Airport. Other recoveries include rents, parking fees and marine fees for moorings and anchorings which are primarily from the Old Port of Montréal Corporation Inc.

Figure 8: Revenue by Class

(thousands of dollars)	**Estimates 1991-92**	Forecast 1990-91	Actual 1989-90
Sale of real estate	--	--	1,430
Rentals and Concessions	**75**	95	75
Parking fees	**450**	470	354
Marine fees	**50**	50	47
Total Revenue	**575**	615	1,906

4. Estimated Net Cost of Program

The Crown Corporations Program 1991-92 Estimates include those expenditures to be charged to the Program's appropriation. Figure 9 displays the receipts credited to revenue which must be included when considering the estimated net cost of operating the Program.

Figure 9: Estimated Net Cost of Program

(thousands of dollars)	Main Estimates 1991-92	Add Other Costs	Total Program Cost	Less* Revenue	Estimated Net Cost of Program **1991-92**	1990-91
	46,821	--	46,821	575	**46,246**	32,181

*Figure 8 provides details of revenue by class.

Index

A

Accommodation Management

3-6, 3-11, 3-17, 3-18, 3-21 and 3-25.

Architectural and Engineering Services

2-4, 2-7, 2-8, 2-10, 2-14, 2-16, 2-25, 2-34, 2-37, 2-38 and 2-41.

Asset Management

3-7, 3-11, 3-17, 3-18, 3-22 and 3-26.

C

Canada Museums Construction Corporation Inc.

4-4, 4-5, 4-6, 4-7, 4-8 and 4-14.

Corporate and Administrative Services

2-4, 2-7, 2-8, 2-10, 2-14, 2-16, 2-29, 2-34, 2-37 and 2-38.

I

Investment Management

3-7, 3-12, 3-17, 3-19, 3-23 and 3-27.

O

Old Port of Montréal Corporation Inc.

4-4, 4-5, 4-6, 4-7, 4-8, 4-9, 4-10, 4-11 and 4-14.

P

Productive Work Environment

1-7, 3-15, 3-22, 3-26, 3-29, 3-30 and 3-34.

Program Management

3-6, 3-11, 3-17, 3-18, 3-20 and 3-25.

R

Realty Services

2-4, 2-7, 2-10, 2-14, 2-16, 2-21, 2-34, 2-37, 2-38 and 2-40.

Travaux publics Canada

Budget des dépenses 1991-1992

Partie III

Plan de dépenses

Les documents budgétaires

Le Budget des dépenses du gouvernement du Canada est divisé en trois parties. Commençant par un aperçu des dépenses totales du gouvernement dans la Partie I, les documents deviennent de plus en plus détaillés. Dans la Partie II, les dépenses sont décrites selon les ministères, les organismes et les programmes. Cette partie renferme aussi le libellé proposé des conditions qui s'appliquent aux pouvoirs de dépenser qu'on demande au Parlement d'accorder. Dans les documents de la Partie III, on fournit des détails supplémentaires sur chacun des ministères ainsi que sur leurs programmes surtout axés sur les résultats attendus en contrepartie de l'argent dépensé.

Les instructions sur la façon de se procurer ces documents se trouvent sur le bon de commande qui accompagne la Partie II.

© Ministre des Approvisionnements et Services Canada 1991

En vente au Canada par l'entremise des

Librairies associées
et autres libraires

ou par la poste auprès du

Groupe Communication Canada — Édition
Ottawa (Canada) K1A 0S9

N° de catalogue BT31-2/1992-III-60

ISBN 0-660-56351-7

Budget des dépenses 1991-1992

Partie III

Travaux publics Canada

Préface

Conçu pour servir de document de référence, le présent plan de dépenses propose à ses utilisateurs différents niveaux d'information pouvant répondre à leurs besoins propres.

Il comprend un aperçu du Ministère, qui brosse un tableau du Ministère, ainsi qu'un plan de dépenses pour chacun des programmes du Ministère.

Chaque plan de dépenses de programme commence par les détails sur les autorisations de dépenser provenant de la Partie II du Budget des dépenses et du volume II des Comptes publics. Cette façon de procéder a pour objet d'assurer une certaine continuité avec les autres documents budgétaires et de permettre d'évaluer les résultats financiers du Programme au cours de l'année écoulée.

Une section présentant un aperçu du plan de dépenses du Programme fournit des renseignements sur les éléments clés des plans et du rendement actuels du Programme ainsi que des données de base. Cette partie est suivie de renseignements plus détaillés sur les résultats prévus et d'autres renseignements sur le rendement qui justifient les ressources demandées. Le document fournit ensuite des renseignements supplémentaires sur la composition des ressources du Programme, renseignements qui comprennent des explications et des analyses supplémentaires.

Le document est conçu de manière à permettre la consultation facile de renseignements particuliers dont le lecteur peut avoir besoin. Une table des matières générale énumère les différents chapitres; de plus, une table des matières détaillée est fournie pour chaque programme. Dans l'aperçu du Programme de chaque plan de dépenses, un sommaire des besoins financiers comprend des renvois aux renseignements plus détaillés figurant ailleurs dans le plan. En outre, dans tout le document, des renvois permettent à l'utilisateur de trouver de plus amples renseignements sur les postes de dépenses qui l'intéressent particulièrement.

Table des matières

Aperçu du Ministère

Programme des services

Programme des biens immobiliers

Programme des sociétés d'État

Index

Aperçu du Ministère

Rôles et responsabilités de Travaux publics Canada (TPC)

Travaux publics Canada a pour mandat de répondre aux besoins de l'administration fédérale en matière de locaux et de biens immobiliers. De plus, le Ministère offre, aux prix du marché, des conseils et des services d'un personnel compétent dans les domaines de l'acquisition, de la gestion, de l'exploitation et de l'aliénation des biens immobiliers fédéraux. En s'acquittant de ces responsabilités, Travaux publics s'efforce de participer à la réalisation des objectifs sociaux, économiques et environnementaux du gouvernement.

Afin de préciser ses responsabilités, le Ministère s'est donné deux rôles principaux, celui de gardien et celui d'agent de services. Dans le premier cas, le Ministère est responsable de l'administration, de l'exploitation et de la gestion des locaux à bureaux de l'administration fédérale et d'un certain nombre de ponts, de routes, de bassins de radoub, de barrages, d'une écluse, ainsi que de la Cité parlementaire. Dans le second cas, le Ministère doit fournir aux organisations fédérales, aux prix du marché, les services suivants : services d'architecture et de génie (y compris la conception, la construction et la gestion de projet pour les installations fédérales, le dragage et les services de la flotte); services de l'immobilier (y compris l'évaluation et l'arpentage des biens immobiliers, l'analyse de marché et d'investissement ainsi que les services d'achat et d'aliénation); et services de gestion immobilière (comprenant l'exploitation, l'entretien et la gestion des immeubles et des terrains).

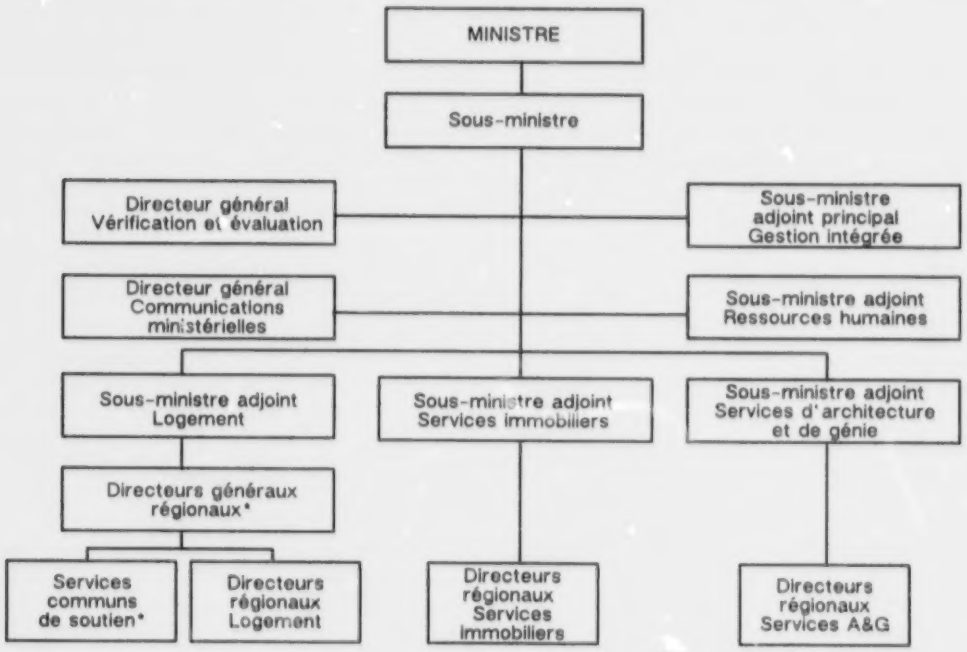
Le Ministère doit s'acquitter de ses responsabilités avec efficacité et optimiser les ressources qui lui sont confiées tout en répondant aux besoins de l'ensemble du gouvernement. Le Conseil du Trésor émet des directives et des lignes directrices générales et approuve les dérogations à celles-ci. Le Bureau de gestion des biens immobiliers, créé par le Conseil du Trésor, donne une orientation en matière de gestion des biens immobiliers gouvernementaux. Les ministères et les organismes doivent déterminer leurs besoins et obtenir les fonds requis dans les limites autorisées. Le Ministère informe le Conseil du Trésor au sujet de ses directives et les clients sur la façon d'utiliser efficacement ses services.

Le Ministère est aussi responsable de la réalisation d'un certain nombre de mandats précis en matière d'immobilier et de l'application, en tout ou en partie, de plusieurs lois, dont la Loi sur les travaux publics, la Loi sur la régularisation des comptes, la Loi sur les ponts, la Loi sur les subventions aux bassins de radoub, la Loi sur l'expropriation, la Loi relative à la circulation sur les terrains du gouvernement, la Loi sur les droits de passage dans les ouvrages de l'État, la Loi sur la maison Laurier, la Loi sur les subventions aux municipalités, l'Acte concernant certains travaux sur la rivière Ottawa, la Loi sur les biens de surplus de la Couronne, la Loi sur les concessions de terres publiques, la Loi sur la route transcanadienne et la Loi sur la protection civile.

Organisation et programmes du Ministère

Organisation : Selon l'organigramme du Ministère, sept cadres supérieurs à l'administration centrale relèvent du Sous-ministre. Formant un comité de direction, l'équipe de cadres supérieurs établit les priorités d'ensemble, approuve les politiques et les programmes du Ministère, fixe les objectifs ministériels, détermine et affecte les ressources financières et humaines, et assure le contrôle de mesures à l'appui des décisions. L'organigramme du Ministère, qui figure au tableau 1, fait état des rapports de subordination des directeurs généraux régionaux et des directeurs régionaux des secteurs d'exécution.

Tableau 1 : Organigramme de Travaux publics Canada



*Les ressources pour ces entités font partie du Programme des services et comprennent la Gestion intégrée, les Ressources humaines, les Communications et autres fonctions administratives et connexes dans les régions. Le sous-ministre adjoint, Logement, est responsable, du point de vue de l'organisation, des activités régionales, mais les éléments régionaux de la Gestion intégrée, des Ressources humaines et des Communications reçoivent des instructions fonctionnelles de leurs supérieurs respectifs à l'administration centrale.

Les activités du Ministère s'exercent par l'entremise d'un bureau chef à Ottawa et de six bureaux régionaux, situés à Halifax, Montréal, Hull, Toronto, Edmonton et Vancouver. Il existe en outre des bureaux de district à St. John's, Charlottetown, Halifax, Saint John, Rimouski, Québec, Montréal, Ottawa, Hull, London, Sault-Sainte-Marie, Thunder Bay, Winnipeg, Regina, Saskatoon, Edmonton, Calgary, Yellowknife et Whitehorse. Voir la carte des régions au tableau 2.

Tableau 2 : Régions de Travaux publics Canada

Légende :

1 – Région de l'Atlantique
2 – Région du Québec
3 – Région de la Capitale nationale
4 – Région de l'Ontario
5 – Région de l'Ouest
6 – Région du Pacifique

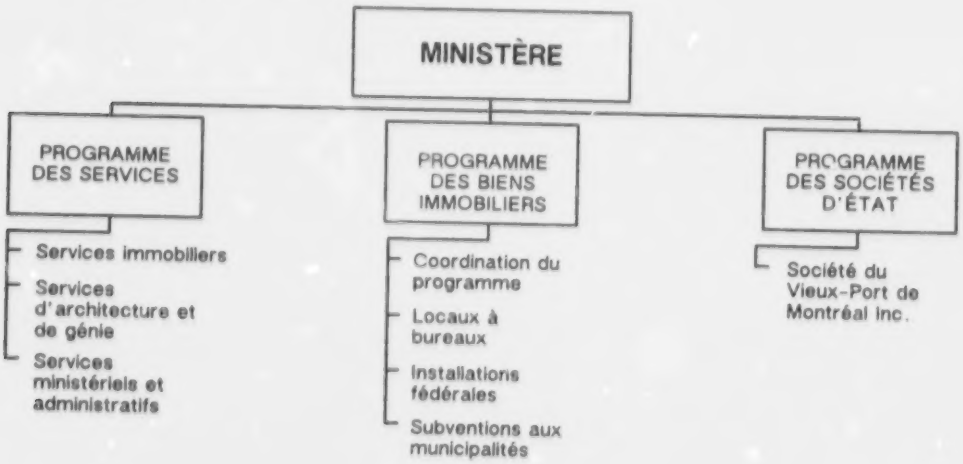
Structure des programmes : La structure des programmes et des activités de Travaux publics permet de préciser les responsabilités liées aux programmes et de promouvoir l'établissement de relations d'affaires entre les éléments des programmes et avec les clients à l'extérieur du Ministère. D'après cette structure, les activités de TPC sont regroupées en trois programmes, soit :

Programme des services : Le programme permet de fournir une large gamme de services professionnels et techniques dans les domaines de l'immobilier et de la gestion immobilière, ainsi que des services d'architecture et de génie nécessaires aux autres ministères fédéraux et à la réalisation du programme des biens immobiliers. Ces services sont facturés aux prix du marché et les exigences sont spécifiées dans des conventions particulières et services. La majorité du personnel (97 %) de Travaux publics est affectée au programme des services et comprend les employés nécessaires au soutien administratif et intégré du Ministère.

Programme des biens immobiliers : Le programme permet d'assurer les services de garde et de gestion d'un portefeuille diversifié d'immeubles à bureaux et de biens immobiliers polyvalents permettant de répondre aux besoins des locataires fédéraux et d'optimiser les investissements de l'administration fédérale à cet égard. Un faible pourcentage des effectifs (3 %) de Travaux publics est affecté directement au programme des biens immobiliers. Toutefois, les besoins en matière de services du programme sont en grande partie satisfaits grâce à des ententes conclues avec le programme des services.

Programme des sociétés d'État : Ce programme permet d'émettre des paiements à la Société du Vieux-Port de Montréal Inc. pour le développement et la mise en valeur de ses terrains. Aucun employé de Travaux publics n'est particulièrement affecté à cette activité.

Tableau 3 : Structure des programmes et activités



Structure de financement : Un certain nombre de crédits correspondent aux programmes et aux activités et sont attribués comme suit :

- Le programme des services est financé par le fonds renouvelable de Travaux publics et tous les montants récupérés au chapitre du fonctionnement sont portés au crédit du fonds. La plus grande partie de ces montants proviennent de la facturation aux prix du marché des services rendus aux clients par les Services d'architecture et de génie et les Services immobiliers. Le déficit de fonctionnement est financé par un crédit duquel des paiements seront faits au fonds renouvelable. Aucun crédit n'est prévu au Ministère pour couvrir les dépenses d'immobilisation; ces dépenses sont donc financées par le fonds renouvelable de Travaux publics.

- Le programme des biens immobiliers est financé au moyen d'un crédit pour les dépenses de fonctionnement comportant l'autorisation de dépenser les recettes, d'un crédit pour dépenses d'immobilisations pour l'acquisition et l'amélioration des actifs et de crédits législatifs (contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés, subventions en remplacement de l'impôt et subvention à l'égard de bassins de radoub).

- Le programme des sociétés d'État est financé par un crédit distinct de paiement, lequel couvre les dépenses de fonctionnement et les dépenses d'immobilisations de la Société du Vieux-Port de Montréal Inc.

Priorités du Ministère

Les priorités du Ministère pour l'exercice 1991-1992 sont les suivantes :

Services à la clientèle : Le Ministère place au premier rang de ses priorités la fourniture de services à ses clients et à ses locataires. Pour le programme des biens immobiliers, le Ministère sera appelé à communiquer plus fréquemment avec les locataires et ceux-ci auront un rôle plus important à jouer dans la planification et la gestion des locaux. Pour le programme des services, le Ministère s'efforcera de satisfaire la clientèle en lui offrant, en temps opportun, les services d'un personnel compétent et professionnel (voir pages 2-6, 2-18, 2-25, 2-30, 3-6, 3-22 et 3-24).

Milieu de travail favorisant la productivité : Cette initiative sera composée de plusieurs éléments, soit : une souplesse accrue à l'égard des ministères-clients dans l'élaboration d'une norme d'habitation adaptée à leurs besoins opérationnels; la mise en œuvre, à titre d'essai, de principes d'optimisation du service visant à fournir aux locataires des locaux qui conviennent à leurs besoins; l'introduction de nouvelles normes d'accessibilité; et une attention particulière à la rétroaction du locataire face aux installations qu'il occupe (voir pages 3-16, 3-24, 3-28, 3-32, 3-33 et 3-37).

Gestion du milieu physique : TPC s'est engagé à assurer une gestion efficace du milieu physique dont il a la responsabilité. Le Ministère mettra aussi à la disposition des autres ministères et organismes une gamme complète de services en immobilier relatifs au milieu, ainsi que des conseils à ce sujet (voir pages 2-6 et 3-26).

Réformes prévues par Fonction publique 2000 : TPC tient à participer activement au processus de réforme prévu par le projet Fonction publique 2000. Il accordera la priorité aux réformes s'inscrivant dans les pouvoirs qui lui sont propres. Il veillera particulièrement aux dispositions concernant la prestation sur une base facultative des services d'architecture et de génie, et verra à conférer une plus grande autonomie aux locataires de locaux de TPC afin qu'ils puissent passer eux-mêmes les contrats reliés aux services dont ils ont besoin (voir pages 2-6, 2-18, 3-6, 3-22 et 3-26).

Gestion du fonds renouvelable de Travaux publics : Le Ministère doit gérer le fonds renouvelable de façon à recourir le moins possible au soutien financier de l'administration fédérale. Dans le but d'assurer le maintien des recettes, on veillera à ce que les prix facturés correspondent à ceux du marché, à ce que les directions générales s'efforcent d'atteindre les niveaux de rentabilité visés et à ce que les frais généraux soient aussi bas que possible tout en respectant de bonnes pratiques de gestion et en tenant compte des coûts opérationnels en tant que ministère du gouvernement (voir pages 2-6 et 2-19).

Gestion stratégique : Le Ministère entend se donner une structure opérationnelle homogène et planifiée de façon que les responsables du processus décisionnel d'ensemble puissent s'appuyer sur un cadre déterminé et que l'on dispose de la souplesse nécessaire pour fonctionner efficacement, satisfaire les clients et résoudre les problèmes de façon ingénieuse. L'orientation générale du Ministère ainsi que l'élaboration des plans des directions générales et autres plans ministériels continueront d'être dictées par le plan quinquennal du Ministère.

Ressources humaines : TPC accorde beaucoup d'importance au perfectionnement des ressources humaines et ce, afin que ses employés aient la compétence, l'assurance et la motivation nécessaires pour remplir leurs fonctions dans un contexte de prestation de services. Plus précisément, TPC souhaite créer un milieu de travail qui permette aux employés de répondre directement aux besoins des clients sans qu'il soit nécessaire de recourir à un processus de contrôle inutile, et un milieu qui permette aussi aux employés de connaître et comprendre précisément quelles sont leurs responsabilités (voir pages 2-6 et 2-19).

Plan de dépenses du Ministère

Le Ministère prévoit que ses dépenses nettes totaliseront 1,4 milliard de dollars en 1991-1992. Le tableau 4 présente un sommaire du plan de dépenses par programme.

Tableau 4 : Plan de dépenses du Ministère par programme

(en milliers de dollars)	**Budget des dépenses 1991-1992**	Prévu 1990-1991	Différence $	Différence %	Détails à la page
Programme des services	**47 507**	66 060	(18 553)	(28,1)	2-7
Programme des biens immobiliers	**1 316 328**	1 273 134	43 194	3,4	3-9
Programme des sociétés d'État	**46 821**	27 220	19 601	72,0	4-6
Dépenses nettes	**1 410 656**	1 366 414	44 242	3,2	

Le tableau 5 indique les dépenses, les recettes et les années-personnes (A-P) dont chacun des cadres de la haute direction du Ministère assume la responsabilité.

Tableau 5 : Plan de dépenses et d'années-personnes du Ministère par organisation et par programme pour 1991-1992

(en milliers de dollars)

	Services		Biens immobiliers		Sociétés d'État		Total	
	$	A-P	$	A-P	$	A-P	$	A-P
Ministre	1 392	24					1 392	24
Sous-ministre	2 145	30					2 145	30
Sous-ministre adjoint principal, Gestion intégrée	38 729	285					38 729	285
Sous-ministre adjoint, Logement	54 861	893	1 554 819	240	46 821	--	1 656 501	1 133
Sous-ministre adjoint, Services d'architecture et de génie	945 283	2 211					945 283	2 211
Sous-ministre adjoint, Services immobiliers	1 373 412	3 931					1 373 412	3 931
Sous-ministre adjoint, Ressources humaines	9 273	118					9 273	118
Directeur général, Vérification et évaluation	4 244	35					4 244	35
Directeur général, Communications ministérielles	2 152	19					2 152	19
Dépenses brutes	2 431 491	7 546	1 554 819	240	46 821	--	4 033 131	7 786
Moins : recettes/recouvrements	2 383 984	--	238 491	--	--	--	2 622 475	--
Total dépenses nettes	47 507	7 546	1 316 328	240	46 821	--	1 410 656	7 786

Programme des services

Plan de dépenses
1991–1992

Table des matières - Programme des services

Autorisations de dépenser

A. Autorisations pour 1991-1992 2-4
B. Emploi des autorisations en 1989-1990 2-5

Section I
Aperçu du Programme

A. Plans pour 1991-1992
1. Points saillants 2-6
2. Sommaire des besoins financiers 2-7
B. Rendement récent
1. Points saillants 2-10
2. Examen des résultats financiers 2-11
C. Données de base
1. Introduction 2-14
2. Mandat 2-14
3. Objectif du Programme 2-14
4. Organisation du Programme en vue de son exécution 2-15
D. Perspective de planification
1. Facteurs externes qui influent sur le Programme 2-18
2. Initiatives 2-19
3. État des initiatives annoncées antérieurement 2-19
E. Efficacité du Programme 2-21

Section II
Analyse par activité

A. Services immobiliers 2-23
B. Services d'architecture et de génie 2-27
C. Services ministériels et administratifs 2-31

Section III
Renseignements supplémentaires

A. Aperçu des ressources du Programme
1. Besoins financiers par article 2-35
2. Besoins en personnel 2-36
3. Dépenses en capital 2-39
4. États des résultats financiers du Fonds renouvelable 2-39
5. Coût estimatif net du Programme 2-41
6. Barème des tarifs du marché - Services 2-42

Autorisations de dépenser

A. Autorisations pour 1991-1992 -- Partie II du Budget des dépenses

Besoins financiers par autorisation

Crédits (en milliers de dollars)		Budget principal 1991-1992	Budget principal 1990-1991
	Programme des services		
1	Fonds renouvelable des Travaux publics - Déficit de fonctionnement	**38 778**	31 400
(L)	Fonds renouvelable des Travaux publics	**8 678**	10 025
(L)	Ministre des Travaux publics - Traitement et allocation pour automobile	**51**	49
	Total du Programme	**47 507**	41 474

Crédits -- Libellé et sommes demandées

Crédits (dollars)		Budget principal 1991-1992
	Programme des services	
1	Services - Fonds renouvelable des Travaux publics - Déficit de fonctionnement	**38 778 000**

Programme par activité

(en milliers de dollars)	Budget principal 1991-1992					Budget principal 1990-1991
	Années-personnes autorisées	Budgétaire			Total	
		Fonctionnement	Dépenses en capital	Moins: Recettes à valoir sur le crédit		
Services immobiliers	3 931	1 369 846	3 566	1 399 343	**(25 931)**	(26 694)
Services d'architecture et de génie	2 211	941 083	4 200	966 541	**(21 258)**	(22 439)
Services ministériels et administratifs	1 393	101 896	10 900	18 100	**94 696**	90 607
	7 535	2 412 825	18 666	2 383 984	**47 507**	41 474
Années-personnes autorisées en 1990-1991	7 569					

B. Emploi des autorisations en 1989-1990 -- Volume II des Comptes publics

Crédits (dollars)		Budget principal	Total disponible	Emploi réel
	Programme des services			
1	Fonds renouvelable des Travaux publics - Déficit de fonctionnement	30 150 000	30 150 000	
	Virement du CT, crédit 5 - Éventualités du gouvernement	--	16 368 751	
	Total -- Crédit 1	30 150 000	46 518 751	**46 518 751**
2c	Fonds renouvelable des Travaux publics - Pour autoriser le Ministre à ajuster les comptes du Fonds renouvelable des Travaux publics par (a) une somme de 31 260 334 $, ce qui représente des dépenses encourues pour d'autres ministères du gouvernement, agences et sociétés d'État durant les années fiscales, 1981-1982 à 1987-1988, et qui ne peuvent être récupérées, et par (b) une somme de 63 400 000 $, pour compenser des pertes de fonctionnement en 1988-1989	--	1	
(L)	Fonds renouvelable des Travaux publics	14 900 000	279 596 985	
	Une somme de 31 260 334 $ représentant la radiation de débiteurs irrécouvrables en vertu du crédit 2c	--	30 460 734	
	Une somme de 63 400 000 $, pour compenser des pertes de fonctionnement en 1988-1989	--	63 400 000	
	Total - Statutaire - Fonds renouvelable des Travaux publics (excluant le passif net assumé par le Fonds)	14 900 000	373 457 719	**14 216 188**
	Passif net assumé par le Fonds	--	14 427 288	
	Total -- Fonds renouvelable des Travaux publics	45 050 000	434 403 759	**60 734 939**
(L)	Ministre des Travaux publics -- Traitement et allocation pour automobile	47 800	48 200	**48 200**
	Total du programme - Budgétaire	45 097 800	434 451 959	**60 783 139**

Section I
Aperçu du Programme

A. Plans pour 1991-1992

1. Points saillants

Voici les objectifs du Programme des services pour l'exercice 1991-1992 :

- satisfaire le plus possible le client en tenant compte de ses besoins dans la prestation de tous les services et en cherchant inlassablement à améliorer ces derniers (voir page 2-18);
- s'assurer que les employés du Ministère possèdent les compétences, la confiance et la détermination nécessaires pour relever les défis que représente la prestation des services aux clients dans le domaine des biens immobiliers (voir page 2-19);
- se préparer aux défis que représente Fonction publique 2000, et plus particulièrement, s'assurer que le Programme des services soit adéquat, vraiment axé sur les clients et suffisamment compétitif pour atteindre l'excellence nécessaire à sa réussite (voir page 2-18);
- faire connaître les services du Ministère et augmenter les volumes d'affaires dans la mesure du possible (voir page 2-19);
- administrer efficacement le Fonds renouvelable du Programme des services afin de réduire au minimum la contribution financière du gouvernement fédéral. Pour maintenir le niveau des recettes, il faudra s'assurer que les prix du marché sont à jour, que les directions générales des services atteignent leurs objectifs de rentabilité et que les frais généraux sont maintenus à un niveau minimum conformément aux bonnes pratiques commerciales et dans les limites du budget prévu pour le Ministère en tant qu'entité gouvernementale (voir page 2-19);
- travailler à l'intérieur d'une structure cohérente qui favorise la prise de décisions et la souplesse nécessaire pour produire efficacement, satisfaire la clientèle et résoudre les problèmes de manière créative (voir page 2-20); et
- préparer et maintenir les ressources nécessaires en vue de fournir les conseils et les services requis en matière d'environnement au secteur des biens immobiliers, conformément aux objectifs environnementaux du gouvernement fédéral.

2. Sommaire des besoins financiers

Tableau 1 : Besoins financiers par activité

(en milliers de dollars)	Budget des dépenses 1991-1992			Prévu 1990-1991			
	Dépenses	Recettes	Excédent des (recettes) dépenses	Dépenses	Recettes	Excédent des (recettes) dépenses	Détail à la page
Services immobiliers	1 373 412	1 399 343	(25 931)	1 249 501	1 272 495	(22 994)	2-23
Services d'architecture et de génie	945 283	966 541	(21 258)	826 150	837 989	(11 839)	2-27
Services ministériels et administratifs	112 796	18 100	94 696	118 993	18 100	100 893	2-31
Total du Programme	2 431 491	2 383 984	47 507	2 194 644	2 128 584	66 060	
Années-personnes: Contrôlées par CT			7 535			7 569	
Autres			11			11	
			7 546			7 580	

Tableau 2 : Différence dans les besoins financiers

(en milliers de dollars)	Budget des dépenses 1991-1992	Prévu 1990-1991	Différence
Total du Programme	**47 507**	66 060	(18 553)

Explication de la différence : Les besoins financiers nets pour 1991-1992 sont inférieurs de 18,5 millions de dollars ou 28,1 % aux dépenses prévues pour 1990-1991. Cette différence est principalement attribuable aux facteurs suivants :

	Hausse (baisse) en millions de dollars
• Services immobiliers :	
- hausse des coûts de la main-d'œuvre pour couvrir les changements dans les conventions signées et hausse des coûts afin de défrayer l'utilisation additionnelle d'années-personnes en réponse aux besoins résultant de la charge de travail des clients;	9,4
- baisse nette des besoins en frais généraux pour le fonctionnement principalement attribuable à la renégociation des instruments d'occupation reflétant les besoins courants d'espace;	(1,1)
- hausse des recettes provenant des honoraires principalement attribuable à la charge de travail additionnelle au Programme des biens immobiliers dans le domaine des baux et des projets de réparation pour les installations appartenant à l'État; et	(12,8)

	Hausse (baisse) en millions de dollars
- hausse dans les dépenses en capital pour l'achat de matériel informatique afin de rehausser les capacités de produire des rapports selon les demandes des clients.	1,6
• Services d'architecture et de génie :	
- baisse nette dans les coûts de la main-d'œuvre associée à la diminution, d'une année à l'autre, dans les besoins d'années-personnes compensée en partie par des augmentations dues à l'inflation sur les salaires;	(5,8)
- hausse nette dans les coûts de fonctionnement pour les frais généraux afin de rehausser et de développer les services aux clients par le développement d'un plan d'action et l'accroissement des services environnementaux, ainsi que par des compétences techniques améliorées;	1,9
- hausse dans les recettes provenant d'honoraires pour services rendus en raison surtout des changements, d'une année à l'autre, dans la charge de travail créée par les demandes des clients; et	(2,9)
- baisse dans les dépenses en capital en raison surtout du report de projets de réparations majeures pour l'équipement de dragage et de la flotte.	(2,6)
• Services ministériels et administratifs :	
- baisse nette dans le coût des salaires et traitements attribuable au changement, d'une année à l'autre, du niveau des années-personnes, compensée par une augmentation pour couvrir l'inflation au chapitre des coûts reliés à la main-d'œuvre;	(7,0)
- baisse des besoins de fonctionnement attribuable principalement à l'application de pratiques de gestion, lesquelles ont permis des économies sur les dépenses; et	(1,0)
- hausse des besoins pour les dépenses en capital reliée à l'installation et à l'expansion d'un système ministériel téléphonique de standard privé.	1,8

Explication des prévisions pour 1990-1991 : Les prévisions pour 1990-1991, établies d'après les données dont disposait la direction au 30 novembre 1990, représentent 24,6 millions de dollars de plus que la somme qui figure dans le Budget principal de 1990-1991 (voir les autorisations de dépenser, page 2-4). Les prévisions actuelles font état d'un déficit de fonctionnement accru d'environ 23,9 millions de dollars et de dépenses en capital additionnelles s'élevant de 0,7 millions de dollars pour une augmentation totale du déficit prévu de 24,6 millions de dollars. L'écart est attribuable aux facteurs suivants :

	Hausse (baisse) en millions de dollars
• perte de recettes tirées d'honoraires à la suite d'une réduction dans la charge de travail créée par les demandes des clients pour l'activité des services d'architecture et de génie;	2,5
• hausse des dépenses de fonctionnement comprenant 20,1 millions de dollars en paiements rétroactifs pour les conventions salariales signées et 1,3 millions de dollars en coûts de fonctionnement et d'entretien pour l'équipement informatique et autres besoins reliés aux services informatiques; et	21,4
• hausse des coûts d'acquisitions en capital pour de l'équipement informatique.	0,7

B. Rendement récent

1. Points saillants

En 1989-1990, il faut souligner les réalisations suivantes du Programme :

- établissement d'une structure conjointe de commercialisation par les services d'Architecture et de génie et de l'Immobilier afin de favoriser l'utilisation de ces services au sein du gouvernement;
- les directions générales ont obtenu des progrès marqués en utilisant plus efficacement la formation basée sur l'analyse des besoins, des responsabilités et des priorités; pour accroître la compétence du personnel, elles ont aussi préparé un nombre important d'ateliers portant sur l'amélioration du service à la clientèle, qu'elle soit interne ou externe;
- on a révisé les politiques, les procédés et les systèmes de facturation des clients afin qu'ils soient pour eux, plus clairs, plus souples et plus respectueux des délais prévus;
- les services de l'Immobilier ont terminé la phase I de l'examen de la charge de travail et des ressources (la phase II sera terminée en 1991-1992) et ils ont poursuivi leurs études sur la maximisation de l'organisation; et
- les plans et stratégies de communication à long terme du Ministère et de la Direction générale ont été établis.

2. Examen des résultats financiers

Les résultats financiers de 1989-1990 pour le fonds renouvelable du Programme des services sont illustrés au tableau 3 - État des opérations.

Le fonds a une autorisation permanente et continue reçue du Parlement en vue d'effectuer des paiements au moyen du fonds du revenu consolidé au titre du fonds de roulement, des dépenses de fonctionnement et en capital. Le tableau 4 reflète l'autorisation employée.

Tableau 3 : Résultats financiers de 1989-1990 - État des opérations

(en milliers de dollars)	1989-1990		
	Réel	Budget principal	**Différence**
Recettes en honoraires :			
Services immobiliers	230 004	226 225	**3 779**
Services d'architecture et de génie	171 377	180 755	**(9 378)**
Total des recettes (excluant les débours)	401 381	406 980	**(5 599)**
Dépenses de fonctionnement :			
Services immobiliers	201 355	201 875	**(520)**
Services d'architecture et de génie	146 420	151 820	**(5 400)**
Total des dépenses (excluant les débours)	347 775	353 695	**(5 920)**
Marge de contribution	(53 606)	(53 285)	**(321)**
Autres dépenses:			
Services ministériels et administratifs	111 036	101 535	**9 501**
Autres sommes récupérées	18 100	18 100	--
	39 330	30 150	**9 180**
Amortissement	9 110	--	**9 110**
Redressements aux revenus et dépenses	(2 295)	--	**(2 295)**
Perte nette (profit net) de fonctionnement	46 145	30 150	**15 995**
Années-personnes : Contrôlées par CT	7 666	8 111	**(445)**
Autres	11	11	--
	7 677	8 122	**(445)**
Dépenses en capital (pour information seulement)	11 275	14 900	**(3 625)**
Article législatif (pour information seulement)	48	48	--

Explication de la différence : Les besoins financiers réels démontrés au tableau 3 ont été supérieurs d'environ 16,0 millions de dollars ou 53,1 % au Budget principal. Les ressources humaines utilisées ont représenté 7 677 années-personnes ou 5,5 % de moins que ce qui figurait au Budget principal. La différence est principalement imputable aux facteurs suivants :

	Hausse (baisse) en millions de dollars
• Services immobiliers :	
– baisse nette des dépenses de fonctionnement (voir page 2-25); et	(0,5)
– hausse des recettes provenant des honoraires (voir page 2-25).	(3,8)
• Services d'architecture et de génie :	
– baisse nette des dépenses de fonctionnement comprenant une augmentation des besoins opérationnels, compensée par une réduction des coûts de la main-d'œuvre (voir page 2-29); et	(5,4)
– insuffisance dans les recettes provenant d'honoraires (voir page 2-29).	9,4
• Services ministériels et administratifs :	
– hausse des frais de la main-d'œuvre et des dépenses de fonctionnement (voir page 2-33).	9,5
• Dépense d'amortissement :	
– allocation pour dépense d'amortissement non-pourvue au Budget principal pour 1989-1990.	9,1
• Ajustements aux recettes et dépenses :	
– ajustements pour des dépenses et des recettes extraordinaires.	(2,3)
• Années-personnes :	
– baisse de 445 années-personnes (A-P) à la suite d'un transfert de responsabilité à la Défense nationale pour la gestion et les opérations à Goose Bay, Labrador (285 A-P) et d'une diminution nette de la charge de travail créée par les demandes des clients (160 A-P).	

Tableau 4 : Résultats financiers de 1989-1990 – État de l'autorisation employée

(en milliers de dollars)	1989–1990		
	Réel	Budget principal	**Différence**
Perte nette (profit net) de fonctionnement	46 145	30 150	**15 995**
Moins : Amortissement	(9 110)	--	**(9 110)**
Fonds utilisés pour le (provenant du) fonctionnement	37 035	30 150	**6 885**
Recouvrement du FRTP – Perte de fonctionnement (crédit 1)	(46 519)	(30 150)	**(16 369)**
Acquisitions en capital	11 275	14 900	**(3 625)**
Variation du fonds de roulement	32 267	--	**32 267**
Divers	(19 842)	--	**(19 842)**
Autorisation employée	14 216	14 900	**(684)**

L'État des opérations indique les recettes tirées des honoraires, les dépenses de fonctionnement engagées ainsi que le bénéfice ou déficit net de fonctionnement. Les dépenses de fonctionnement réelles de l'exercice 1989–1990 comprennent les frais d'occupation, la dépréciation des immobilisations, une provision pour congés annuels non utilisés, les augmentations de salaire rétroactives et une provision pour les indemnités de cessation d'emploi.

C. Données de base

1. Introduction

Le Programme des services est un programme de services communs régi par la Politique des services communs du Conseil du Trésor et fournit un vaste choix de services professionnels et techniques dans les domaines du génie, de l'architecture et de l'immobilier. Il dessert une quantité de clients, dont :

- les ministères et les établissements publics énumérés aux annexes I et II de la Loi relative à la gestion des finances publiques, ainsi que les directions désignées comme ministères aux fins de la Loi;
- les sociétés d'État énumérées à l'annexe III de la Loi relative à la gestion des finances publiques qui choisissent de faire appel aux services des Travaux publics;
- le Programme des biens immobiliers des Travaux publics; et
- les organismes qui ne font pas partie de l'administration fédérale mais qui ont droit aux services des Travaux publics, d'après la politique gouvernementale et ministérielle.

Le Programme des services comprend aussi les services ministériels et administratifs requis pour toutes les autres activités du Ministère.

2. Mandat

Les articles 8 et 9 de la Loi sur les travaux publics donnent au Ministre la responsabilité de fournir des services de génie et d'architecture et de diriger la construction, l'entretien et la réparation d'ouvrages publics placés sous sa direction et son contrôle. Parmi les autres lois habilitantes, mentionnons la Loi sur l'expropriation, la Loi sur les biens de surplus de la Couronne, la Loi sur les concessions de terres publiques, la Loi sur les ponts et la Loi sur la régularisation des comptes. En outre, un certain nombre de politiques et de règlements du Conseil du Trésor se rapportent directement aux activités du Programme des services. Il s'agit notamment de la Politique des services communs, du Règlement sur les marchés de l'État, du Règlement sur la concession et la location à bail de terres publiques, du Règlement sur la location à bail d'ouvrages publics et du Règlement sur l'achat de terrains par le gouvernement.

Comme le Programme des services assure les services ministériels et administratifs, ces services sont fournis conformément à diverses lois et à diverses directives et politiques des organismes centraux qui s'appliquent à tous les ministères.

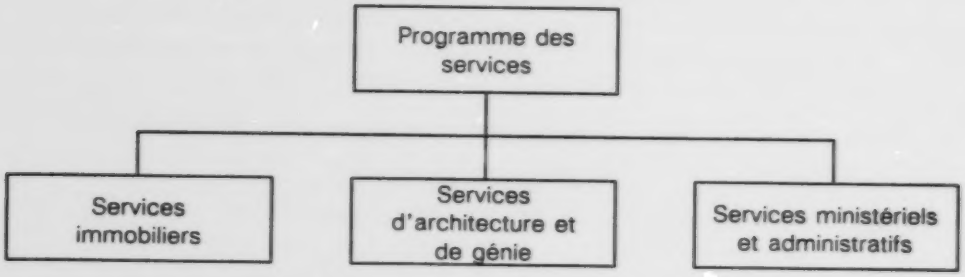
3. Objectif du Programme

Le Programme des services a pour objectif "d'assurer des services communs, selon les besoins des clients et aux prix du marché, en vue de l'acquisition, de la gestion, de l'exploitation et de l'aliénation de biens immobiliers fédéraux; et d'assurer des services ministériels et administratifs au Ministère".

4. Organisation du Programme en vue de son exécution

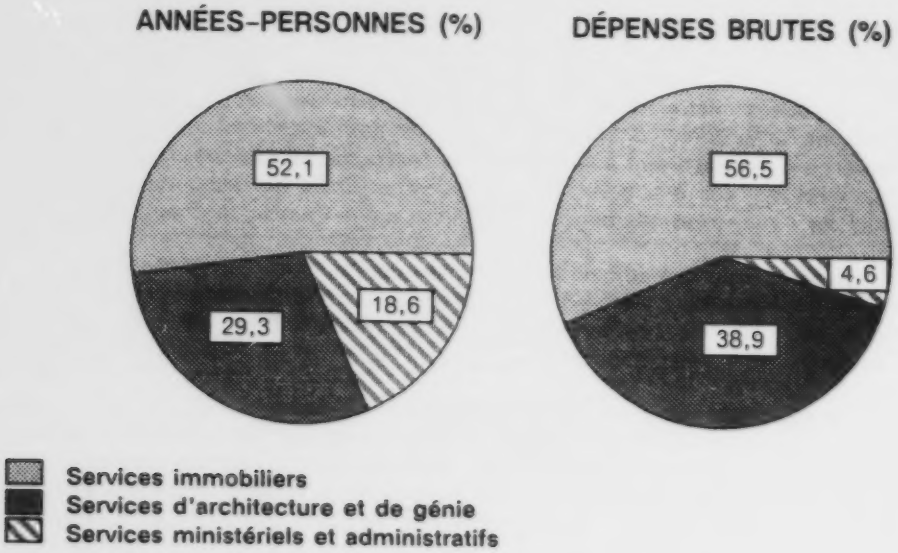
Structure des activités : Le Programme des services comprend trois activités, comme l'illustre le tableau 5.

Tableau 5 : Structure de programme et les activités



Le tableau 6 présente la répartition des ressources entre les trois activités. Environ 52,1 % des années-personnes du Programme des services et 56,5 % des dépenses brutes du Programme sont allouées aux Services immobiliers. Suivent les Services d'architecture et de génie auxquels sont affectés 29,3 % des années-personnes du Programme des services et 38,9 % des dépenses brutes du Programme. Les ressources affectées aux Services ministériels et administratifs représentent 18,6 % des années-personnes et 4,6 % des dépenses brutes. L'objectif de chaque activité est décrit à la Section II.

Tableau 6 : Affectation des ressources du Programme des services par activité en 1991-1992



Structure organisationnelle : La structure organisationnelle est décrite à la page suivante.

Le sous-ministre est responsable de la formulation et de l'orientation des lignes de conduite, ainsi que des résultats du Programme, tandis que chaque sous-ministre adjoint est responsable des résultats d'une activité en particulier.

Le sous-ministre adjoint des Services immobiliers est responsable de tous les aspects de la gestion immobilière de façon à respecter les engagements contractuels du Ministère et à fournir, aux prix du marché, les services immobiliers requis par le gouvernement et correspondant aux besoins du client. Il exerce ces responsabilités par l'entremise des directeurs généraux à l'administration centrale en ce qui concerne les pouvoirs fonctionnels et, dans les régions, par l'entremise des six directeurs régionaux des Services immobiliers.

Le sous-ministre adjoint des Services d'architecture et de génie est chargé de fournir tous les services d'architecture et de génie conformément aux engagements contractuels du Ministère et d'offrir, aux prix du marché, les services d'architecture et de génie liés à l'immobilier correspondant aux besoins des clients du gouvernement fédéral. Les Services d'architecture et de génie sont en fait le centre d'experts et de consultation du gouvernement fédéral dans les domaines de l'architecture et du génie. Le Sous-ministre adjoint, Services d'architecture et de génie exerce ses responsabilités fonctionnelles par l'entremise des directeurs généraux à l'administration centrale et, dans les régions, par l'intermédiaire des six directeurs régionaux des Services d'architecture et de génie.

Le sous-ministre adjoint principal de la Gestion intégrée est responsable de l'élaboration de politiques, de plans et de systèmes, et de fournir des services de soutien pour tous les programmes du Ministère dans les secteurs de la politique et de la planification ministérielles, des finances, de l'informatique, de l'administration générale, de la protection et de la sécurité, des pratiques de gestion, rapports des sociétés d'État, de l'administration des marchés et du règlement des différends contractuels. Il exerce ces responsabilités par l'entremise des directeurs généraux à l'administration centrale en ce qui concerne les pouvoirs fonctionnels et, dans les régions, par l'entremise des directeurs régionaux de la Gestion intégrée, pour le compte des directeurs généraux régionaux.

Le sous-ministre adjoint des Ressources humaines doit s'assurer que les politiques et les pratiques du Ministère sont conformes aux lois, aux règlements et aux lignes de conduite du gouvernement se rapportant à la gestion des ressources humaines. Les directeurs généraux régionaux doivent voir à la prestation des services visant les ressources humaines dans les régions, par l'entremise des directeurs régionaux des Ressources humaines.

Le sous-ministre adjoint du Logement est responsable, au niveau de l'organisation, par l'entremise des directeurs généraux régionaux, de la prestation de services de soutien communs aux régions, conformément aux conventions signées avec les gestionnaires responsables à l'administration centrale.

Le directeur général de la Vérification et de l'évaluation est chargé de la préparation des évaluations de programmes, des plans de vérification de gestion et d'enquêtes et d'études spéciales, selon les besoins. Il assure également la liaison avec le Bureau du vérificateur général et du Bureau du contrôleur général concernant les questions pertinentes. Les directeurs généraux régionaux sont les représentants du directeur général de la Vérification et de l'évaluation dans chaque région. Le sous-ministre approuve directement la politique et les plans formulés.

Le directeur général des Communications ministérielles est responsable de la prestation d'une vaste gamme d'activités en matière de communication. Les directeurs généraux régionaux sont chargés de la prestation des services dans les régions, par l'entremise des gestionnaires régionaux des Communications ministérielles.

Le tableau 7 présente, par activité, les dépenses, les recettes et les années-personnes dont chaque membre du Comité de direction est responsable.

Tableau 7 : Ressources par organisation et activité pour 1991-1992

(en milliers de dollars)	Services immobiliers		Services d'architecture et de génie		Services ministériels et administratifs		Total	
	$	A-P	$	A-P	$	A-P	$	A-P
Ministre					1 392	24	1 392	24
Sous-ministre					2 145	30	2 145	30
Sous-ministre adjoint principal, Gestion intégrée					38 729	285	38 729	285
Sous-ministre adjoint, Logement					54 861	893	54 861	893
Sous-ministre adjoint, Services d'architecture et de génie			945 283	2 211			945 283	2 211
Sous-ministre adjoint, Services immobiliers	1 373 412	3 931					1 373 412	3 931
Sous-ministre adjoint, Ressources humaines					9 273	118	9 273	118
Directeur général, Vérification et évaluation					4 244	35	4 244	35
Directeur général, Communications ministérielles					2 152	19	2 152	19
Dépenses brutes	1 373 412	3 931	945 283	2 211	112 796	1 404	2 431 491	7 546
Moins : recettes	1 399 343		966 541		18 100		2 383 984	
Total net du Programme	(25 931)	3 931	(21 258)	2 211	94 696	1 404	47 507	7 546

D. Perspective de planification

1. Facteurs externes qui influent sur le Programme

Le Programme des services est un programme de services communs, c'est-à-dire qu'il doit offrir des services en réponse aux initiatives fédérales et aux besoins de chaque ministère et organisme.

Les facteurs suivants influeront considérablement sur l'utilisation des ressources affectées à ce Programme pour l'exercice 1991-1992 :

Financement du Programme : Depuis le 1er avril 1989, tous les ministères et organismes clients, ainsi que le Programme des biens immobiliers de Travaux publics Canada, qui font appel au Programme des services se voient imputer des honoraires calculés selon les prix du marché, conformément au barème approuvé par le Conseil du Trésor et présenté au tableau 26, page 2-42. Le Programme est exploité en vertu des autorisations financières suivantes :

Crédit 1 - Fonds renouvelable des Travaux publics - Déficit de fonctionnement sert à couvrir les coûts de fonctionnement non comblés par les recettes.

Crédit L (législatif) - Le fonds renouvelable des Travaux publics a une autorisation permanente et continue reçue du Parlement en vue d'effectuer toutes les dépenses, y compris les dépenses en capital, au moyen du Fonds du revenu consolidé jusqu'à la limite autorisée pour le ministère.

Crédit L (législatif) - Ministre des Travaux publics couvre le traitement et l'allocation pour automobile accordés au ministre.

Relations avec les clients : Selon la politique du Conseil du Trésor sur les services communs, les ministères et les organismes clients, ainsi que le Programme des biens immobiliers de Travaux publics, doivent décider quels services sont requis du Programme des services du Ministère, et où et quand ils seront requis. Les gestionnaires du Programme des services ont la responsabilité de déterminer comment les services requis doivent être assurés et ils doivent administrer les processus de prestation des services pour répondre aux besoins des clients, conformément aux politiques et aux directives du gouvernement.

Réformes de Fonction publique 2000 : Bien des réformes associées à la Fonction publique 2000 auront des répercussions importantes sur l'utilisation des ressources du Programme des services. Deux recommandations sont particulièrement importantes; la désignation des Services d'architecture et de génie en tant que services facultatifs conformément à la politique du Conseil du Trésor sur les services communs à compter d'avril 1992; et les pouvoirs plus grands accordés aux locataires de TPC, ce qui leur permet d'attribuer eux-mêmes les marchés d'entretien de leurs bâtiments. En prévision de ces changements, le Programme des services examinera la gamme des services qu'il offre, l'importance qu'il accorde à ses clients et sa compétitivité.

Gestion du fonds renouvelable de Travaux publics : Le Ministère doit gérer le fonds renouvelable de façon à recourir le moins possible au soutien financier de l'administration fédérale. Dans le but d'assurer le maintien des recettes, on veillera à ce que les prix facturés correspondent à ceux du marché, à ce que les directions générales s'efforcent d'atteindre les niveaux de rentabilité visés et à ce que les frais généraux soient aussi bas que possible tout en respectant de bonnes pratiques de gestion et en tenant compte des coûts opérationnels en tant que ministère du gouvernement.

Relations avec la Société canadienne des postes (SCP) : TPC continuera de fournir à SCP des services de gestion immobilière, des services immobiliers et des services d'entretien des installations, conformément aux conditions de la convention, afin de répondre aux besoins de la Société dans le domaine immobilier.

Mesures d'austérité du gouvernement fédéral : Les mesures d'austérité du gouvernement fédéral ont entraîné une modification des demandes des dépositaires (propriétaires) de biens immobiliers du Programme des services de Travaux publics Canada. On a en effet constaté une réduction du nombre de demandes pour des projets de construction et, par le fait même, une utilisation réduite des services d'architecture et de génie. Une augmentation des travaux de réparation et d'entretien des édifices existants et un recours accru à la location pourraient bien mener à une plus grande utilisation des services immobiliers.

2. Initiatives

Les principales initiatives suivantes toucheront les activités du Programme des services :

Services facultatifs : Le Programme des services vend ses services aux ministères et organismes clients. Comme l'achat de ces services deviendra facultatif, le Programme devra en améliorer l'efficacité, les moderniser et les rendre plus concurrentiels. Les directions générales du Programme travaillent en étroite collaboration afin de fournir une gamme complète de services professionnels à leurs clients. L'on prévoit améliorer les pratiques commerciales et la prestation des services tout en portant une plus grande attention aux besoins des clients.

Stratégie commerciale : Les Services immobiliers et les Services d'architecture et de génie préparent actuellement des stratégies commerciales dynamiques. Leur implantation permettra d'améliorer la prestation des services et d'identifier des secteurs propices à l'expansion du marché et à la progression des affaires. Il est également important de souligner que l'on réduira ou éliminera les services dans les secteurs qu'on ne peut desservir d'une façon économique.

Plan de formation des Ressources humaines : Le Programme des services a adopté des plans de formation afin de s'assurer que ses membres possèdent les compétences, la confiance et la détermination nécessaires pour faire face aux défis engendrés par les services facultatifs et les nouvelles exigences professionnelles.

3. État des initiatives annoncées antérieurement

Stratégie de gestion de l'information : Le Ministère est passablement avancé dans l'élaboration de son plan stratégique pour la gestion de ses techniques d'information. La plupart des directions générales ont terminé leurs plans d'information, et le plan du Ministère devrait être terminé en 1991–1992.

Maximisation de l'organisation : Le Programme des services est passablement avancé dans ses efforts en vue de maximiser son organisation. Les Services immobiliers ont terminé la Phase I de leur examen des ressources-charge de travail et ils poursuivent leur étude concernant la maximisation de l'organisation.

Planification efficace : Le Programme des services a continué de travailler dans une optique de planification. Le plan quinquennal du Ministère a établi la stratégie globale tandis que les directions générales des services ont établi les plans à long terme et les plans dans les secteurs des ressources humaines, de l'informatique et des finances.

Restrictions des ressources : Les niveaux de dépenses continuent d'être une priorité pour les responsables du Programme des services. On continue d'insister sur l'importance pour les directions de services de fonctionner à même les recettes tirées de leurs honoraires, tout en contribuant aux services généraux du Ministère.

Soutien des objectifs généraux du gouvernement : Le soutien des grands objectifs du gouvernement, y compris ceux portant sur les langues officielles et l'équité en matière d'emploi, continue d'être une priorité pour le Ministère.

E. Efficacité du Programme

Dans la Partie III du Plan de dépenses de 1990-1991 (page 2-20), deux études d'évaluation de programme sont mentionnées : une évaluation de la sous-activité technologie des Services d'architecture et de génie; et une évaluation du rendement des entrepreneurs généraux. Voici un compte rendu de la mise en oeuvre des conclusions de ces évaluations.

En 1989, la haute direction du Ministère étudiait le rôle futur du Programme de développement technologique d'architecture et de génie. Comme la Direction venait d'être désignée organisme de service, sa principale source de financement provenait de recouvrements du Programme des biens immobiliers. Par contre, le Programme réduisait ses dépenses et ne finançait que les projets pouvant entraîner des avantages à court terme. Par conséquent, il était impossible de poursuivre les activités de recherche à long terme du Programme de développement technologique devant améliorer le rendement des nouvelles structures et de réaliser le mandat consistant à atteindre les objectifs plus larges du gouvernement.

L'évaluation de la sous-activité technologie des Services d'architecture et de génie a fait ressortir les points suivants :

- la nécessité d'élaborer un plan de développement stratégique à long terme, en collaboration avec d'autres organismes de recherche importants (ex.: le Conseil national de recherches, le secteur privé, les universités et les autres organismes s'occupant de développement technologique ayant une incidence sur l'industrie de la construction et de l'entretien d'immeubles);

- l'importance d'une meilleure coordination avec d'autres secteurs du Ministère, en ce qui a trait à la définition des besoins et à la diffusion de l'information; et

- la nécessité d'utiliser d'autres modes de financement pour les activités qui ne sont pas financées par le Programme des biens immobiliers.

La présentation de l'évaluation n'a pas fait diminuer l'envergure du Programme de développement technologique d'architecture et de génie; au contraire, le budget est en train de doubler, car on a trouvé d'autres sources de financement. Un plan de développement à long terme a été élaboré et un comité directeur a été mis sur pied, formé non seulement de cadres supérieurs du Ministère, mais aussi de représentants du secteur privé. Le Programme continue ainsi de faire des recherches dans des domaines intéressant TPC et l'ensemble du gouvernement (ex. : évaluation de la qualité de l'air ambiant, désagrégation du béton dans les garages de stationnement, problèmes de placage des immeubles, utilisation de réservoirs aquifères pour le stockage d'énergie thermique, etc.).

En ce qui concerne l'évaluation du rendement des entrepreneurs généraux, il a été recommandé que:

- le rendement des entrepreneurs généraux soit évalué à la fin de chaque projet et que les entrepreneurs généraux dont le rendement est jugé insatisfaisant soient tenus à l'écart du processus de soumission pendant une période déterminée ou jusqu'à ce que l'entreprise soit en mesure de démontrer, de façon satisfaisante, qu'elle a fourni un rendement acceptable à un autre client dans le cadre d'un projet de même envergure. Cette recommandation est toujours en négociation avec les représentants de l'industrie de la construction;

- une planification de projet plus détaillée soit faite afin d'estimer de façon plus réaliste les délais de construction. Cela a été fait en révisant le Système de réalisation de projet; et

- TPC veille à ce que, avant d'attribuer un contrat, le surintendant de la construction possède les qualifications et l'expérience appropriées, et que le Ministère n'émette pas de certificat provisoire s'il y a des lacunes nombreuses ou importantes. Il a été recommandé que TPC retire ses droits de soumissionner à l'entrepreneur général qui ne corrige pas les lacunes décelées dans un délai raisonnable.

Des mesures ont été prises pour mettre en œuvre les recommandations de l'étude, lorsque les responsabilités directes et uniques incombent à TPC. Certaines de ces recommandations entraîneront la modification des politiques des organismes centraux, d'autres nécessiteront coordination et négociation avec l'industrie de la construction.

Pour l'exercice 1990–1991, un cadre d'évaluation de programme était en préparation pour la Direction générale de la politique et de l'administration. Une étude préparatoire à l'évaluation était en cours pour le Programme de subventions aux municipalités et une autre pour le secteur des travaux maritimes des Services d'architecture et de génie, a été terminée. Ces études devraient être suivies d'évaluations en 1991–1992. De plus, une évaluation d'un projet majeur est effectuée présentement pour l'immeuble Canada Place à Edmonton, laquelle évaluation sera terminée en 1991.

Section II
Analyse par activité

A. Services immobiliers

Objectif

Fournir, aux prix du marché, les services immobiliers nécessaires aux organismes fédéraux, en fonction des besoins du client.

Description

Cette activité offre une vaste gamme de services : acquisition, prise et cession à bail, aménagement, arpentage, gestion, exploitation, entretien, réparation et aliénation de biens immobiliers.

Ces services sont offerts dans le cadre des conventions négociées entre les clients et les Travaux publics, à titre d'agent de services. Les frais sont recouvrés des clients selon les conditions des conventions conclues. Depuis la mise en oeuvre de la politique d'imputation des prix du marché, les prix facturés comprennent un montant destiné à couvrir les frais généraux de l'activité et des services de soutien communs utilisés.

Les services compris dans cette activité correspondent aux sous-activités suivantes :

- **Services de l'immobilier** : Cette sous-activité comprend les services requis et connexes suivants :
  - évaluation des biens désignés pour l'acquisition, l'aliénation, l'aménagement, la prise ou la cession à bail;
  - acquisition de biens par achat, location, expropriation, échange, transfert de l'administration et du contrôle, et obtention de permis;
  - aliénation de biens par vente, location, échange, transfert de l'administration et du contrôle, délivrance de permis et démolition d'ouvrages;
  - levés de terrains ou de biens en vue de l'acquisition, de l'aliénation, de l'aménagement ou de la location;
  - services de prise et de cession à bail;
  - études d'aménagement de biens, études de dossiers urbains, systèmes d'analyse des investissements et autres études et analyses visant les investissements et les finances; et
  - calcul et versement des paiements aux clients sous forme de subventions en remplacement des impôts.

- **Services de gestion immobilière** : Cette sous-activité comprend les services requis et connexes suivants :
  - fonctionnement et entretien des biens fédéraux afin d'assurer le respect de normes rentables de fonctionnement;
  - services de projets immobiliers, notamment l'aménagement et l'optimisation des locaux à l'intention des clients et de leurs locataires;
  - services consultatifs, notamment le déménagement, les installations de conférences, le stationnement et la mise en service; et
  - la gestion d'immobilisations comprenant le fonctionnement et l'entretien de ponts, de bassins de radoub, d'écluses et de barrages.

- **Services d'entretien des installations** : Cette sous-activité comprend les services requis et connexes suivants :
  - prestation de services publics;
  - services consultatifs de spécialistes concernant le fonctionnement et l'entretien, la gestion des déchets (toxiques et non toxiques), et la gestion de l'assurance de la qualité;
  - prestation de services techniques et spécialisés; et
  - gestion des centrales de chauffage.

Sommaire des ressources

Cette activité représente 52,1 % des années-personnes du Programme et 56,5 % des dépenses brutes requises pour 1991-1992 (voir la page 2-15).

Tableau 8 : Sommaire des ressources de l'activité

(en milliers de dollars)	**Budget des dépenses 1991-1992**		Prévu 1990-1991		Réel 1989-1990	
	$	A-P	$	A-P	$	A-P
Dépenses de fonctionnement*	**217 243**	**3 931**	208 931	3 842	201 355	3 815
Recettes en honoraires*	**246 740**	**--**	233 925	--	230 004	--
Marge de contribution	**(29 497)**	**3 931**	(24 994)	3 842	(28 649)	3 815
Acquisitions en capital	**3 566**	**--**	2 000	--	2 209	--

*À l'exclusion des débours récupérables au nom des clients.

En 1991-1992, les salaires, les contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés et les autres frais de personnel représentent 193,8 millions de dollars ou 89,2 % des dépenses de fonctionnement brutes de cette activité qui s'élevaient à 217,2 millions de dollars.

Résultats financiers de l'exercice précédent

Tableau 9 : Résultats financiers de 1989-1990 - État des opérations

(en milliers de dollars)	1989-1990		
	Réel	Budget principal	**Différence**
Dépenses de fonctionnement	201 355	201 875	**(520)**
Moins : recettes en honoraires	230 004	226 225	**3 779**
Marge de contribution	(28 649)	(24 350)	**(4 299)**
Années-personnes : Contrôlées par CT	3 815	4 094	**(279)**
Autres	--	--	--
	3 815	4 094	**(279)**

Explication de la différence : En 1989-1990, l'écart correspond à 4,3 millions de dollars de contribution de plus que ce qu'on avait prévu dans le Budget principal. Cet écart est principalement attribuable aux facteurs suivants :

	Hausse (baisse) en millions de dollars
• Dépenses de fonctionnement :	
- hausse des dépenses de fonctionnement pour couvrir des besoins additionnels pour des programmes nationaux de formation, pour la mise en œuvre et améliorations de systèmes informatiques nationaux de traitement de données (3,7 millions de dollars), compensée par une réduction des frais d'occupation (4,2 millions de dollars) suite à une renégociation des instruments d'occupation et une meilleure utilisation de l'espace.	(0,5)
• Recettes :	
- hausse des recettes résultant de la nature cyclique des affaires reliées aux négociations menant à des arrangements de baux et de recettes additionnelles provenant de la Direction générale du logement pour le Programme de modernisation des systèmes électriques, et résultant aussi de l'augmentation de la charge de travail créée par les demandes des clients.	(3,8)

Données sur le rendement et justification des ressources

Le rendement des Services immobiliers est évalué en fonction de la qualité et de la rapidité des services offerts et de la capacité à répondre aux besoins des clients de la façon la plus rentable possible, en leur offrant les meilleurs services compte tenu des sommes dépensées.

L'imputation des prix du marché pour les Services immobiliers est entrée en vigueur en 1988-1989. Les services immobiliers sont donc désormais offerts aux clients à des taux comparables à ceux en vigueur dans le secteur privé. Trois indicateurs ont été établis pour évaluer le rendement. Le premier indicateur est la marge sectorielle (tableau 10), qui correspond à l'excédent du niveau de recettes sur les dépenses, exception faite des acquisitions de biens et de la dépréciation, que les Services immobiliers fournissent à la trésorerie du Ministère. Ainsi, les Services immobiliers sont en mesure de produire des fonds tirés de l'exploitation. Le second indicateur est l'indice de rentabilité des années-personnes (tableau 11), qui correspond au niveau des recettes en honoraires qui sont générées par chaque année-personne utilisée. De cette façon, les Services immobiliers sont en mesure de maximiser leurs recettes sous forme d'honoraires grâce aux années-personnes qu'ils gèrent. Le troisième indicateur est l'indice de productivité (tableau 12), qui correspond au niveau des recettes en honoraires générées par chaque dollar dépensé. Les Services immobiliers peuvent ainsi maximiser leurs recettes en honoraires grâce aux ressources financières mises à leur disposition.

Tableau 10 : Marge sectorielle

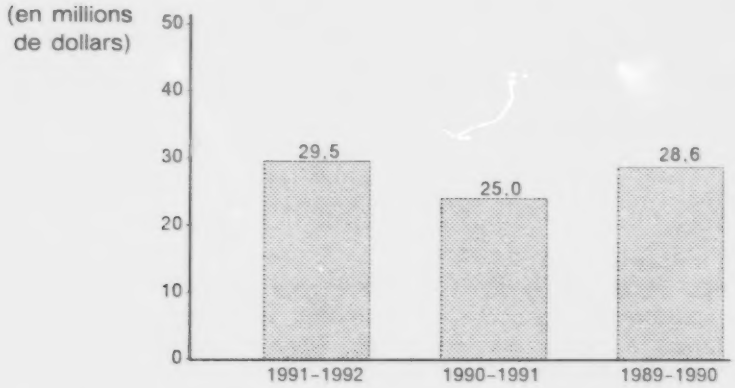


Tableau 11 : Indice de rentabilité des années-personnes

(en milliers de dollars)	**Budget des dépenses 1991-1992**	Prévu 1990-1991	Réel 1989-1990
Recettes en honoraires	**246 740**	233 925	230 004
Années-personnes	**3 931**	3 842	3 815
Niveau de l'indicateur	**63**	61	60

Tableau 12 : Indice de productivité

(en milliers de dollars)	**Budget des dépenses 1991-1992**	Prévu 1990-1991	Réel 1989-1990
Recettes en honoraires	**246 740**	233 925	230 004
Dépenses de fonctionnement	**217 243**	208 931	201 355
Niveau de l'indicateur	**1.14**	1.12	1.14

B. Services d'architecture et de génie

Objectif

Fournir à l'administration fédérale, aux prix du marché, des services d'architecture et de génie liés aux biens immobiliers, qui répondent aux besoins du client.

Description

Les besoins de construction, de rénovation, d'entretien, de services consultatifs spécialisés et de services pour le dragage et la flotte requis par les autres ministères du gouvernement et le Programme des Biens immobiliers des Travaux publics créent une demande permanente de services professionnels et techniques. Ceux-ci comprennent des travaux de planification, de conception et de construction, des études d'évaluation, des enquêtes et des activités connexes; le dragage et les services de la flotte, à l'appui du dragage des voies navigables, du dégagement des chenaux et de la réalisation de levés hydrographiques.

Les services d'architecture et de génie sont fournis aux termes de conventions négociées entre les clients et les Travaux publics, à titre d'agent de services. Les frais sont imputés aux clients conformément aux conditions des conventions. Depuis la mise en oeuvre de la politique d'imputation des prix du marché, les frais facturés comprennent un montant destiné à couvrir les frais généraux de l'activité et ceux des services de soutien communs utilisés.

Les services compris dans cette activité correspondent aux sous-activités suivantes :

- **Bâtiments** : Cette sous-activité comprend les services requis et connexes à la planification, à la conception, à la gestion des projets et à la gestion de la construction d'immeubles à bureaux, à destination particulière et autres immeubles.

- **Ouvrages maritimes** : Cette sous-activité comprend les services requis et connexes suivants :

  - planification, conception et gestion de projets visant des ouvrages maritimes; et

  - dragage, surveillance des voies navigables et dégagement des chenaux.

- **Voirie** : Cette sous-activité comprend les services requis connexes à la planification, à la conception et à la gestion de projets visant les ponts et les routes.

- **Technologie** : Cette sous-activité comprend les services requis et connexes à l'élaboration de normes techniques, à la recherche appliquée, aux transferts de technologie, aux services de l'environnement, à la qualité de l'air et à l'accessibilité.

- **Services techniques du ministère des Affaires indiennes et du Nord (MAIN) :** Il s'agit de services professionnels et techniques fournis par des unités spécialisées; ceux-ci ont trait particulièrement à la direction nationale et au soutien de la mise en application du Programme d'immobilisations, ainsi qu'à l'exploitation et à l'entretien des biens sur les réserves ou du MAIN, au programme de protection contre l'incendie ou de prévention des incendies et aux responsabilités de transfert d'expertise et de prestation de services aux organisations des Premières Nations.

- **Services de transport aérien :** Ils comprennent :

  - les services d'entretien des installations aéroportuaires requis pour la planification, la conception et la gestion des projets relatifs aux aérogares, aux tours de contrôle de la circulation aérienne, aux autres bâtiments spécialisés, aux routes et aux terrains de stationnement; et

  - les services d'entretien des installations requis pour les pistes, les voies de circulation, les aires de stationnement, les aides à la navigation et les installations de drainage.

- **Secteur des activités d'Environnement Canada :** Ce service comprend les activités nécessaires à l'information adéquate des clients, par exemple la gestion des biens, les services professionnels et techniques, la gestion du Programme d'immobilisations, les conseils fonctionnels et la formation dispensés au personnel des régions du client. Il comprend aussi l'élaboration de normes techniques ainsi que la réalisation du Programme annuel d'aménagement d'installations permanentes du client.

Sommaire des ressources

Cette activité représente 29,3 % des années-personnes du Programme et 38,9 % des dépenses brutes pour 1991-1992 (voir la page 2-15).

Tableau 13 : Sommaire des ressources de l'activité

(en milliers de dollars)	**Budget des dépenses 1991-1992**		Prévu 1990-1991		Réel 1989-1990	
	$	**A-P**	$	A-P	$	A-P
Dépenses de fonctionnement*	**157 400**	**2 211**	161 230	2 300	146 420	2 222
Recettes en honoraires*	**182 858**	**--**	179 869	--	171 377	--
Marge de contribution	**(25 458)**	**2 211**	(18 639)	2 300	(24 957)	2 222
Acquisitions en capital	**4 200**	**--**	6 800	--	3 650	--

*À l'exclusion des débours récupérables au nom des clients.

En 1991-1992, les salaires, les contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés et les autres frais de personnel représentent 142,0 millions de dollars ou 90,2 % des dépenses de fonctionnement de cette activité qui s'élevaient à 157,4 millions de dollars.

Résultats financiers de l'exercice précédent

Tableau 14 : Résultats financiers de 1989-1990 - État des opérations

(en milliers de dollars)	1989-1990		
	Réel	Budget principal	**Différence**
Dépenses de fonctionnement	146 420	151 820	**(5 400)**
Moins : recettes en honoraires	171 377	180 755	**(9 378)**
Marge de contribution	(24 957)	(28 935)	**3 978**
Années-personnes : Contrôlées par CT	2 222	2 496	**(274)**
Autres	--	--	--
	2 222	2 496	**(274)**

Explication de la différence : En 1989-1990, l'écart correspond à 4,0 millions de dollars de contribution de moins que ce qu'on avait prévu dans le Budget principal. Cet écart est principalement attribuable aux facteurs suivants :

	Hausse (baisse) en millions de dollars
• Dépenses de fonctionnement :	
- baisse des frais de la main-d'œuvre suite à la réassignation d'années-personnes à d'autres activités de TPC, ainsi qu'à une sous-utilisation due à des changements dans la charge de travail créée par les demandes des clients; et	(10,2)
- hausse des dépenses de fonctionnement en raison de dépenses extraordinaires encourues suite à des réclamations pour dommages et contrats (1,3 millions de dollars) et en raison de frais remboursables par les clients pour les services de dragage et de la flotte (3,5 millions de dollars) - voir l'explication ci-bas sur les recettes.	4,8
• Recettes :	
- baisse nette des recettes comprenant une diminution des honoraires en raison d'un niveau plus bas de demandes des clients (12,9 millions de dollars), compensée par le recouvrement de dépenses (3,5 millions de dollars) des clients pour des coûts encourus dans la provision de services de dragage et de la flotte.	9,4

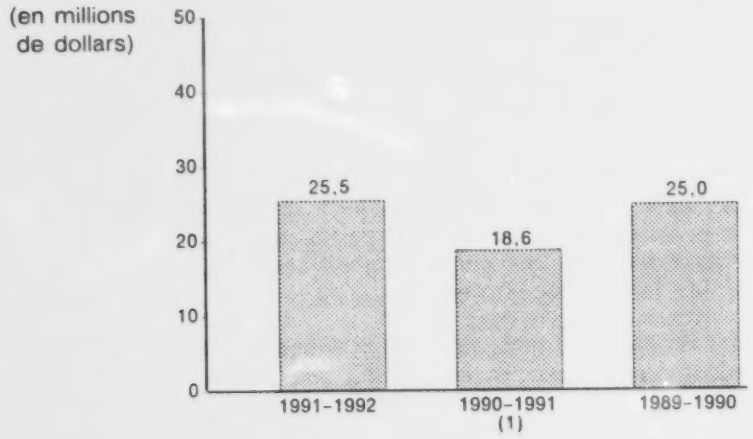
Données sur le rendement et justification des ressources

Les Services d'architecture et de génie (SAG) sont évalués en fonction de leur capacité à répondre aux besoins et aux attentes de leurs clients, c'est-à-dire à leur fournir l'information et les services dont ils ont besoin dans les délais prescrits et avec les ressources financières prévues et à leur fournir des produits de qualité conformément à leur mandat.

En 1988-1989, le Ministère a appliqué le principe d'imputation des prix du marché aux Services d'architecture et de génie de sorte que ces services sont maintenant offerts aux clients à des taux comparables à ceux en vigueur dans le secteur privé. On espère ainsi que les recettes seront supérieures aux dépenses afin que l'on contribue aux activités générales du Ministère. Un indicateur a été établi pour évaluer le rendement. Cet indicateur est la "marge sectorielle".

La marge sectorielle correspond à l'excédent du niveau de recettes sur les dépenses, exception faite des acquisitions de biens et de la dépréciation, que les SAG fournissent à la trésorerie du Ministère. Le tableau 15 démontre la capacité des SAG à produire des fonds tirés de l'exploitation.

Tableau 15 : Marge sectorielle



Nota : (1) La prévision de 18,6 millions de dollars pour 1990-1991 inclut des paiements mandatoires de 5,9 millions de dollars pour des paies rétroactives des années fiscales antérieures suite à la signature d'ententes contractuelles. La marge sectorielle se chiffrerait à 24,5 millions de dollars et serait comparable aux marges sectorielles des années fiscales 1991-1992 et 1989-1990, si elle était ajustée pour exclure les paiements mandatoires.

C. Services ministériels et administratifs

Objectif

Orienter la politique, fournir des services de gestion ministérielle et des services administratifs généraux et donner des conseils pour appuyer toutes les activités du Ministère.

Description

Cette activité permet de fournir des services financiers, informatiques, administratifs, de protection et de sécurité, de personnel, de communications ministérielles, d'évaluation des programmes et de vérification à tous les programmes du Ministère. Les services fournis en vertu de cette activité correspondent aux sous-activités suivantes :

Direction exécutive : Cette sous-activité comprend la direction et la gestion exécutives, la liaison interministérielle et le soutien exécutif nécessaire à la réalisation des programmes. Le sous-ministre est responsable de cette sous-activité. En tant que représentants du ministre et du sous-ministre, les directeurs généraux régionaux voient à la réalisation des objectifs et buts du Ministère dans les régions par l'établissement d'objectifs régionaux aspirant à leur réalisation.

Gestion ministérielle et services administratifs généraux : Cette sous-activité comprend les services fournis aux programmes ministériels en ce qui concerne la politique et la planification ministérielles, les finances, l'informatique, l'administration générale, la protection et la sécurité, l'administraion des marchés et le règlement des différends contractuels. Le sous-ministre adjoint principal de la Gestion intégrée est responsable de cette sous-activité. Les directeurs généraux régionaux doivent rendre compte fonctionnellement au sous-ministre adjoint principal de la Gestion intégrée en ce qui concerne le contrôle du progrès régional dans l'atteinte des objectifs du Ministère et des régions, et en ce qui concerne l'assurance, par les directeurs régionaux de la Gestion intégrée, que les services de gestion ministérielle et les services administratifs soient fournis d'une façon satisfaisante aux autres programmes en ce qui a trait aux niveaux et à la qualité des services.

Ressources humaines : Cette sous-activité comprend les services, les conseils et le contrôle en ce qui concerne la dotation, la classification, la paie et les avantages sociaux, les appréciations du rendement, les programmes de formation, les langues officielles, l'équité en matière d'emploi, les programmes d'aide aux employés, les relations de travail, la planification des ressources humaines et le perfectionnement de carrière. Le sous-ministre adjoint des Ressources humaines est responsable de la prestation de ces services et du respect des lois, des règlements et des lignes directrices régissant la gestion des ressources humaines. Les directeurs généraux régionaux sont responsables fonctionnellement vis-à-vis du sous-ministre adjoint des Ressources humaines, de la prestation des services visant les ressources humaines dans les régions, et ce par l'entremise des directeurs régionaux des Ressources humaines.

Vérification et évaluation : Cette sous-activité comprend, en ce qui concerne la vérification et l'évaluation des programmes, les services fournis à la direction du Ministère et au Bureau du vérificateur général, ainsi que le travail nécessaire afin de réagir aux politiques du Bureau du contrôleur général. Les directeurs généraux régionaux sont les représentants du directeur général de la Vérification et de l'évaluation dans chaque région.

Communications ministérielles : Cette sous-activité comprend les services fournis au Ministère en ce qui concerne la rédaction, les discours et les communiqués, les publications ministérielles, la gestion des relations avec les médias, l'établissement et la gestion des communications avec les clients et les employés, et une variété d'activités de gestion et de soutien des relations publiques. Le directeur général des Communications ministérielles est responsable de cette sous-activité. Les directeurs généraux régionaux sont chargés de l'exécution des services dans les régions, par l'entremise des gestionnaires régionaux des Communications ministérielles.

Sommaire des ressources

Cette activité représente 18,6 % des années-personnes du Programme et 4,6 % des dépenses brutes requises pour 1991-1992 (voir la page 2-15).

Tableau 16 : Sommaire des ressources de l'activité

(en milliers de dollars)	**Budget des dépenses 1991-1992**		Prévu 1990-1991		Réel 1989-1990	
	$	**A-P**	$	A-P	$	A-P
Direction exécutive	**6 037**	**67**	4 701	66	5 609	61
Gestion et administration ministérielles	**68 739**	**957**	76 545	981	78 974	1 178
Ressources humaines	**19 577**	**313**	21 638	324	19 991	344
Vérification et évaluation	**4 164**	**35**	3 880	35	3 293	24
Communications ministérielles	**3 328**	**32**	3 080	32	3 169	33
Dépenses brutes	**101 845**	**1 404**	109 844	1 438	111 036	1 640
Moins : sommes récupérées	**18 100**	**--**	18 100	--	18 100	--
Dépenses nettes	**83 745**	**1 404**	91 744	1 438	92 936	1 640
Dépenses en capital	**10 900**	**--**	9 100	--	5 416	--
Article législatif	**51**	**--**	49	--	48	--

En 1991-1992, les salaires, les contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés et les autres frais de personnel représentent 70,4 millions de dollars ou 69,1 % des dépenses de fonctionnement de cette activité, qui s'élèvent à 101,9 millions de dollars. Les sommes récupérées de 18,1 millions de dollars proviennent du Programme des biens immobiliers et représentent leur part des coûts des services ministériels et administratifs du Ministère.

Résultats financiers de l'exercice précédent

Tableau 17 : Résultats financiers de 1989-1990 – État des opérations

(en milliers de dollars)	1989-1990		
	Réel	Budget principal	Différence
Direction exécutive	5 609	3 347	**2 262**
Gestion et administration ministérielles	78 974	75 937	**3 037**
Ressources humaines	19 991	15 916	**4 075**
Vérification et évaluation	3 293	2 557	**736**
Communications ministérielles	3 169	3 778	**(609)**
Total des dépenses	111 036	101 535	**9 501**
Moins : Sommes récupérés	18 100	18 100	--
Dépenses nettes	92 936	83 435	**9 501**
Acquisitions en capital	5 416	7 000	**(1 584)**
Article législatif	48	48	--
Années-personnes : Contrôlées par CT	1 629	1 521	**108**
Autres	11	11	--
	1 640	1 532	**108**

Explication de la différence : En 1989-1990, les dépenses nettes réelles ont été supérieures de 9,5 millions de dollars à la somme qui figure dans le Budget principal.

	Hausse (baisse) en millions de dollars
• Dépenses de fonctionnement :	
– hausse des frais reliés à la main-d'œuvre pour couvrir les conventions contractuelles et les années-personnes additionnelles utilisées pour des fonctions prioritaires du Ministère. (Nota : cette sur-utilisation est compensée par des glissements dans les autres activités du Programme des services); et	5,9
– hausse des dépenses de fonctionnement pour couvrir des frais additionnels d'occupation suite à une réévaluation de l'espace (1,5 million de dollars) et pour couvrir une augmentation des activités reliées aux systèmes en raison de frais plus élevés pour l'entretien et les améliorations (2,1 millions de dollars).	3,6

Données sur le rendement et justification des ressources

Le résultat prévu est l'accomplissement de la mission du Ministère grâce à l'orientation des programmes de TPC, conformément aux priorités ministérielles et/ou gouvernementales. Des services sont aussi offerts d'une façon satisfaisante tant du point de vue de la qualité que des niveaux requis dans les domaines suivants : politique et planification ministérielles; finances; informatique; administration générale; sécurité; administration des marchés; et règlement des litiges contractuels.

Au tableau 18 figure la relation entre le nombre d'années-personnes aux Services ministériels et administratifs et le nombre total d'années-personnes au Ministère.

Tableau 18 : Relation entre le nombre d'années-personnes aux Services ministériels et administratifs et dans l'ensemble du Ministère

	Budget des dépenses 1991-1992	Prévu 1990-1991	Réel 1989-1990
Total du Ministère	**7 546**	7 580	7 677
Services ministériels et administratifs	**1 404**	1 438	1 640
Rapport (%)	**18,6**	18,9	21,4

Section III
Renseignements supplémentaires

A. Aperçu des ressources du Programme

1. Besoins financiers par article

Les besoins financiers par article du Programme des services sont présentés au tableau 19. Ils comprennent les frais en personnel de la majorité des employés du Ministère, les dépenses connexes ainsi que les dépenses engagées pour le compte des clients, lesquelles doivent être financées temporairement à partir du Fonds renouvelable avant d'être récupérées auprès des clients.

Tableau 19 : Détails des besoins financiers par article

(en milliers de dollars)	**Budget des dépenses 1991-1992**	Prévu 1990-1991	Réel 1989-1990
Personnel			
Traitements et salaires	**341 365**	344 912	336 613
Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	**49 158**	49 227	45 384
Autres coûts de personnel	**15 709**	15 434	10 535
Total personnel	**406 232**	409 573	392 532
Biens et services			
Transports et communications	**28 982**	26 976	30 400
Information	**6 819**	6 347	6 210
Services professionnels et spéciaux	**192 411**	169 792	187 470
Location	**571 077**	551 181	100 159
Achat de services de réparation et d'entretien	**267 989**	240 143	245 829
Services publics, fournitures et approvisionnements	**102 058**	85 690	82 726
Construction et acquisition de terrains, bâtiments et ouvrages	**439 399**	389 684	462 025
Construction et acquisition de machines et de matériel	**10 142**	9 203	14 129
Toutes autres subventions et dépenses	**387 716**	288 165	583 293
Total biens et services	**2 006 593**	1 767 171	1 712 241
Total des dépenses de fonctionnement	**2 412 825**	2 176 744	2 104 773
Moins: recettes	**2 383 984**	2 128 584	2 055 265
Dépenses de fonctionnement nettes	**28 841**	48 160	49 508
Dépenses en capital			
Construction et acquisition de terrains, bâtiments et ouvrages	**174**	167	54
Construction et acquisition de machines et de matériel	**18 492**	17 733	11 221
Total des dépenses en capital	**18 666**	17 900	11 275
Dépenses nettes du Programme	**47 507**	66 060	60 783

2. Besoins en personnel

En 1991-1992, les coûts relatifs au personnel pour le Programme des services, soit 406,2 millions de dollars, représentent 16,7 % du total des dépenses de fonctionnement brutes pour le Programme. Des données sur les années-personnes, par activité, figurent au tableau 20. Un aperçu des besoins en personnel par catégorie ou groupe professionnel se trouve au tableau 21.

Tableau 20 : Besoins en années-personnes par activité

	Budget des dépenses 1991-1992	Prévu 1990-1991	Réel 1989-1990
Services immobiliers	**3 931**	3 842	3 815
Services d'architecture et de génie	**2 211**	2 300	2 222
Services ministériels et administratifs	**1 404**	1 438	1 640
	7 546	7 580	7 677

Tableau 21 : Détails sur les besoins en personnel

	Années-personnes Contrôlées par le Conseil du Trésor				
	Budget des dépenses 1991 -1992	Prévu 1990 -1991	Réel 1989 -1990	Échelle des traitements actuelle	Provision pour le traitement annuel moyen 1991-1992
Gestion	137	134	142	61 500-138 300	82 981
Scientifique et professionnelle					
Architecture et urbanisme	191	204	191	20 623-74 884	60 354
Chimie	1	1	1	18 666-66 672	--
Économique, sociologie et statistiques	1	2	3	20 000-79 367	--
Éducation	1	--	--	17 989-69 331	--
Génie et arpentage	711	718	705	27 613-74 810	62 322
Bibliothéconomie	4	5	5	25 371-60 147	44 482
Sciences physiques	25	2	3	21 430-73 473	59 263
Recherches scientifiques	2	2	2	34 343-83 351	80 399
Administration et service extérieur					
Services administratifs	1 151	1 089	1 167	17 470-72 817	46 016
Gestion des systèmes d'ordinateurs	138	138	137	22 310-73 032	48 997
Gestion des finances	139	140	143	15 516-69 789	50 502
Services d'information	25	25	27	17 329-65 839	50 672
Organisation et méthodes	9	11	13	17 121-67 800	52 466
Gestion du personnel	91	100	119	16 390-67 273	47 348
Administration des programmes	10	21	49	17 470-72 817	52 029
Achats et approvisionnements	39	39	45	16 292-68 218	40 980
Commerce	1	1	1	17 637-72 787	--
Technique					
Dessin et illustration	155	174	161	19 852-51 443	37 093
Électronique	8	7	7	20 736-66 964	49 579
Soutien technologique et scientifique	919	928	898	17 919-64 912	47 841
Techniciens divers	88	87	82	16 124-71 058	42 212
Officiers de navires	37	54	37	25 218-67 311	40 762
Soutien des sciences sociales	4	4	4	16 124-73 716	34 041
Soutien administratif					
Communications	1	3	1	19 607-40 612	--
Traitement des données	25	35	25	17 165-47 383	30 021
Commis aux écritures et aux règlements	1 113	1 072	1 203	16 504-40 509	28 510
Mécanographie	10	11	9	16 163-32 250	22 976
Secrétariat, sténographie et dactylographie	298	305	305	16 356-40 768	26 856
Exploitation					
Pompiers	--	--	3	--	--
Manoeuvres et hommes de métier	1 359	1 347	1 329	19 889-49 692	32 270
Services divers	484	525	477	16 989-51 984	26 852
Chauffage, force motrice et opération de machines fixes	296	308	289	24 167-48 482	31 950
Équipages de navires	62	77	63	28 044-39 744	37 413
	7 535	7 569	7 666		

	Autres années-personnes				
	Budget des dépenses 1991 -1992	Prévu 1990 -1991	Réel 1989 -1990	Échelle des traitements actuelle	Provision pour le traitement annuel moyen 1991-1992
Haute direction	1	1	1	44 300-165 500	--
Administration et service extérieur	10	10	10	17 470-72 817	46 016
	11	11	11		

L'expression **"années-personnes"** désigne l'emploi d'une personne pendant une année complète ou l'équivalent (par exemple, l'emploi de trois personnes pendant quatre mois chacune). Une année-personne peut viser les employés rémunérés au tarif des heures normales (au Canada ou à l'étranger), permanents ou non, à temps plein ou partiel, saisonniers, nommés pour une période déterminée ou occasionnels et les autres types d'employés.

Les **années-personnes** contrôlées sont assujetties au contrôle du Conseil du Trésor. À quelques exceptions près, le Conseil du Trésor contrôle directement le nombre d'années-personnes des ministères et organismes énumérés à l'annexe I des parties I et II de la Loi sur les relations de travail dans la fonction publique. Le Conseil du Trésor ne contrôle pas les années-personnes concernant le personnel des ministres nommé en vertu de l'article 39 de la Loi sur les relations de travail dans la fonction publique et toutes les nominations faites en vertu d'un décret. En outre, les années-personnes de certains ministères et organismes peuvent être exemptées du contrôle du Conseil du Trésor. Dans la partie II du Budget des dépenses, les années-personnes contrôlées sont identifiées comme années-personnes "autorisées".

Les **"autres" années-personnes** ne sont pas assujetties au contrôle du Conseil du Trésor mais sont divulguées à la partie III du Budget des dépenses, dans un tableau comparatif avec les années précédentes, à l'appui des dépenses en personnel requises énoncées dans le Budget des dépenses.

Nota : Les colonnes concernant les années-personnes montrent la répartition prévue des années-personnes du programme, contrôlées ou non, par groupe professionnel. La colonne concernant l'échelle des traitements actuelle indique les échelles salariales par groupe professionnel en vigueur le 1er octobre 1990. La colonne visant l'échelle des traitements indique les coûts salariaux estimatifs de base, y compris la provision pour les conventions collectives, les augmentations d'échelon annuelles, les promotions et la rémunération au mérite, divisés par le nombre d'années-personnes du groupe. Les modifications apportées à la répartition des éléments utilisés pour le calcul peuvent influer sur la comparaison des moyennes entre les années.

3. Dépenses en capital

Le tableau 22 donne un aperçu des dépenses en capital, par activité, pour le Programme des services. Les dépenses en capital pour le Programme représentent 0.8 % du total des dépenses brutes du programme en 1991-1992.

Tableau 22 : Répartition des dépenses en capital par activité

(en milliers de dollars)	**Budget des dépenses 1991-1992**	Prévu 1990-1991	Réel 1989-1990
Services immobiliers	**3 566**	2 000	2 209
Services d'architecture et de génie	**4 200**	6 800	3 650
Services ministériels et administratifs	**10 900**	9 100	5 416
Total des dépenses en capital	**18 666**	17 900	11 275

4. États des résultats financiers du Fonds renouvelable

Le tableau 23 présente l'utilisation prévue pour l'autorisation du Fonds renouvelable des Travaux publics selon la méthode de la comptabilité d'exercice.

Tableau 23 : Utilisation prévue de l'autorisation du Fonds renouvelable des Travaux publics

(en milliers de dollars)		
Autorisation au 1er avril 1991		450 000
Prélèvement :		
Solde prévu au 1er avril 1991	90 000	
Budget total (besoins de trésorerie nets)	8 678	
Moins : solde au 31 mars 1991		98 678
Autorisation non utilisée au 31 mars 1992		351 322

Tableau 24 : État des opérations du Fonds renouvelable de TPC

(en milliers de dollars)	**Budget des dépenses 1991-1992**	Prévu 1990-1991	Réel 1989-1990
Recettes en honoraires :			
Services immobiliers	**246 740**	233 925	230 004
Services d'architecture et de génie	**182 858**	179 869	171 377
Total des recettes (excluant les débours)	**429 598**	413 794	401 381
Dépenses de fonctionnement :			
Services immobiliers	**217 243**	208 931	201 355
Services d'architecture et de génie	**157 400**	161 230	146 420
Total des dépenses (excluant les débours)	**374 643**	370 161	347 775
Marge de contribution	**(54 955)**	(43 633)	(53 606)
Autres dépenses :			
Services ministériels et administratifs	**101 845**	109 844	111 036
Autres sommes récupérées	**18 100**	18 100	18 100
	28 790	48 111	39 330
Amortissement	**9 988**	7 200	9 110
Redressements aux revenus et dépenses	--	--	(2 295)
Perte (Profit) de fonctionnement	**38 778**	55 311	46 145

5. Coût estimatif net du Programme

Le tableau 25 présente le coût estimatif net du Programme.

Tableau 25 : Coût estimatif net du Programme

(en milliers de dollars)	Budget principal brut 1991–1992	Moins Recettes	Budget principal net 1991–1992	Plus* autres coûts	Coût estimatif net du Programme	
					1991–1992	1990–1991
	2 431 491	2 383 984	47 507	2 743	**50 250**	43 827

*Les autres coûts comprennent :

	(en milliers de dollars)
• les services fournis sans frais par le ministère du Travail; et	2 001
• les services fournis sans frais par le ministère des Approvisionnements et Services.	742

6. Barème des tarifs du marché – Services

En 1991–1992, tous les ministères et organismes clients et le Programme des biens immobiliers qui utilisent des services concluent des conventions de services dont les frais leur sont imputés aux prix du marché, conformément au barème des tarifs et aux tarifs pour chacune des composantes d'imputation définies au tableau 26.

Tableau 26 : Barème des Prix du Marché – Services

SERVICE	90-04-01 BARÈME DE TARIFS	90-04-01 TARIFS
Services immobiliers		
Services de l'immobilier Personnel dédié et de soutien	Heures du personnel	Frais de personnel x 1,5
Services d'évaluation	Heures du personnel	Frais de personnel x 2
Acquisitions/Aliénations – jusqu'à 75 000 $	Heures du personnel	Frais de personnel x 2
– Acquisitions et aliénations		
– 75 000 $ – 5 m de $	Valeur (chaque bien)	5 %
– 5 m de $ – 10 m de $	Valeur (chaque bien)	4 %
– 10 m de $ – 15 m de $	Valeur (chaque bien)	3 %
– 15 m de $ +	Valeur (chaque bien)	2 %
– Groupement parcellaire	Prix d'achat (Tous les biens)	3,5 %
– Bail-achat	Valeur actualisée du bail pendant la durée du bail	1 %
Aménagement des biens	Heures du personnel	Frais de personnel x 2
Services de levés	Heures du personnel	Frais de personnel x 2 – EN-SUR Frais de personnel x 1,5 – DD & EG-ESS
Subventions aux municipalités	Heures du personnel	Frais de personnel x 2
Location à bail/ cession à bail – Général	Loyer brut	5 % la première année 2 % pour toute année add.
– Baux à valeur nominale	Heures du personnel	Frais de personnel x 2
Gestion du répertoire		
– Biens à destination générale d'au moins 1 million de m² (portefeuille national)	Loyer brut	3,5 % du barème de tarifs
de moins de 1 million de m² (port. nat.)	Loyer brut	3,75 % du barème de tarifs
– Locaux à destination spéciale	Débours (F & E)	15 % du barème de tarifs
– Locaux loués	Loyer brut	3 % du barème de tarifs
– Gestion du stationnement	Loyer brut	3 % du barème de tarifs
– Gestion des locaux – de l'État	Débours (F & E)	15 %
– Loués	Loyer brut	5 %
Gestion de projets		
– Accords d'occupation (AO) de locaux	Tarif uniforme	750,00 par AO et débours
– Gestion de projets – Serv. aux locataires		
– Déménagement	Coût des travaux de construction ou du marché	15 %
– Aménagement et réaménagement		
– Projets d'immobil.		
– Projets de réparation non inclus dans le plan du travail F&E	Heures du personnel	Frais de personnel x 2
Coordination du projet	Coût des travaux du construction ou du marché	3 %
Gestion des installations de conférence, de cérémonies ou activités similaires	Coûts directs (y compris les frais de personnel)	15 %

SERVICE	90-04-01 BARÈME DE TARIFS	90-04-01 TARIFS
Services immobiliers (suite)		
Gestion des immobilisations	Coûts directs (y compris les frais de personnel)	15 % du barème de tarifs
Autres services		
- Services consultatifs - Services additionnels - Services prof. et techn. - Autres frais imputés pour des heures consacrées au projet - Services techniques	Heures du personnel	Frais de personnel x 1 pour les projets F&E Frais de personnel x 2 pour les projets autres que Fonctionnement et entretien (F&E) ou les projets non inclus dans le plan de travail F&E
- Services (ateliers) - Services d'entretien		
Services d'architecture et de génie		
Gestion des projets - heures travaillées	Heures du personnel	Frais horaires de personnel x multiplicateur
Services prof. et tech. - tarif proportionnel	Valeur des travaux de construction	Établis selon les normes et les tarifs des SAG
- prix fixe		Négocié
Services consultatifs spéciaux	Heures du personnel	Frais horaires de personnel x multiplicateur
Services de gestion de la construction	Coût directs	10 % du barème de tarifs
Services de la flotte et dragage	Coûts complets et déduction pour amortissement	10 % du barème de tarifs
Bassins de radoub et dragage des chenaux	Coûts complets	10 % du barème de tarifs
Services de levés	Coûts complets	10 % du barème de tarif

Programme des biens immobiliers

Plan de dépenses 1991–1992

Table des matières – Programme des biens immobiliers

Autorisations de dépenser

A. Autorisations pour 1991-1992 — 3-4
B. Emploi des autorisations en 1989-1990 — 3-5

Section I
Aperçu du Programme

A. Plans pour 1991-1992
   1. Points saillants
   2. Sommaire des besoins financiers — 3-6
B. Rendement récent — 3-9
   1. Points saillants
   2. Examen des résultats financiers — 3-12
C. Données de base — 3-14
   1. Introduction
   2. Mandat — 3-16
   3. Objectif du Programme — 3-16
   4. Organisation du Programme en vue de son exécution — 3-17
D. Perspective de planification — 3-17
   1. Facteurs externes qui influent sur le Programme
   2. Initiatives — 3-20
   3. État des initiatives annoncées antérieurement — 3-22
E. Efficacité du Programme — 3-28
   — 3-32

Section II
Analyse par activité

A. Coordination du Programme
B. Locaux à bureaux — 3-34
C. Installations fédérales — 3-37
D. Subventions aux municipalités — 3-41
   — 3-45

Section III
Renseignements supplémentaires

A. Aperçu des ressources du Programme
   1. Besoins financiers par article
   2. Besoins en personnel — 3-47
   3. Dépenses en capital — 3-48
   4. Paiements de transfert — 3-50
   5. Recettes — 3-53
   6. Coût estimatif net du Programme — 3-54
   — 3-55

Autorisations de dépenser

A. Autorisations pour 1991-1992 -- Partie II du Budget des dépenses

Besoins financiers par autorisation

Crédits	(en milliers de dollars)	Budget principal 1991-1992	Budget principal 1990-1991
	Programme des biens immobiliers		
5	Dépenses de fonctionnement	**831 890**	686 766
10	Dépenses en capital	**146 188**	136 407
(L)	Subventions aux municipalités et autres autorités taxatrices	**336 106**	317 170
(L)	Subventions à l'égard de bassins de radoub	**180**	180
(L)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	**1 964**	1 857
	Total du Programme	**1 316 328**	1 142 380

Crédits -- Libellé et sommes demandées

Crédits	(dollars)	Budget principal 1991-1992
	Programme des biens immobiliers	
5	Biens immobiliers - Dépenses de fonctionnement, y compris la fourniture de locaux sur une base de recouvrement des frais, aux fins du Régime de pensions du Canada et de la Loi sur l'assurance-chômage, aide à l'Association récréative de la Fonction publique d'Ottawa sous forme de services d'entretien relativement au Centre commémoratif W. Clifford Clark, contributions et autorisation de dépenser les recettes perçues durant l'année provenant de la fourniture, de l'exploitation et de l'entretien des installations servant de logement	**831 890 000**
10	Biens immobiliers - Dépenses en capital, y compris les dépenses à l'égard d'ouvrages situés ailleurs que sur une propriété fédérale et autorisation de rembourser les locataires de propriétés fédérales relativement aux améliorations autorisées par le Ministre	**146 188 000**

Programme par activité

(en milliers de dollars)	Budget principal 1991-1992						Budget principal 1990-1991
	Années-personnes autorisées	Budgétaire				Total	
		Fonctionnement	Dépenses en capital	Paiements de transfert	Moins: Recettes à valoir sur le crédit		
Coordination du Programme	240	42 766	700	42	--	**43 508**	42 740
Locaux à bureaux		815 784	85 733	--	173 284	**728 233**	597 237
Installations fédérales		209 935	59 755	180	65 207	**204 663**	182 115
Subventions aux municipalités		3 818	--	336 106	--	**339 924**	320 288
	240	1 072 303	146 188	336 328	238 491	**1 316 328**	1 142 380
Années-personnes autorisées en 1990-1991	240						

B. Emploi des autorisations en 1989-1990 -- Volume II des Comptes publics

Crédits (dollars)		Budget principal	Total disponible	Emploi réel
	Programme des biens immobiliers			
5	Dépenses de fonctionnement	645 779 000	645 779 000	
5c	Virement de 13 000 000 $ du crédit 10 (Travaux publics) et de 11 000 000 $ du crédit 20 (Travaux publics)			
	Virement au crédit 5c	--	11 000 000	
	Virement du crédit 10	--	13 000 000	
	Virement du crédit 20	--	11 000 000	
	Total -- Crédit 5	645 779 000	680 779 000	**672 106 040**
10	Dépenses en capital	147 567 000	147 567 000	
	Virement au crédit 5	--	(13 000 000)	
	Total -- Crédit 10	147 567 000	134 567 000	**131 707 372**
(L)	Subventions aux municipalités et autres autorités taxatrices	297 755 000	284 137 270	**284 137 270**
(L)	Subvention à l'égard de bassins de radoub (Loi sur les subventions aux bassins de radoub)	180 000	--	--
(L)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	1 496 000	1 496 004	**1 496 004**
(L)	Remboursements de montants portés aux recettes d'exercices précédents	--	2 322 353	**2 322 353**
	Total du Programme - Budgétaire	1 092 777 000	1 103 301 627	**1 091 769 039**

Section I
Aperçu du Programme

A. Plans pour 1991-1992

1. Points saillants

Les objectifs suivants, regroupés ci-dessous par fonction, ont été fixés pour le Programme des biens immobiliers de Travaux publics Canada (TPC) pour l'exercice 1991-1992. Une description complète des quatre fonctions est donnée à la page 3-18.

- La Gestion du programme vise à :
  - déterminer des stratégies grâce auxquelles les activités du Programme seraient encore plus près des pratiques d'entreprise et plus orientées vers la satisfaction de la clientèle (voir page 3-22);
  - mettre en œuvre les composantes essentielles et urgentes de la Planification stratégique des technologies de l'information (voir page 3-22);
  - attirer des employés compétents et conserver leurs services conformément au projet de Fonction publique 2000 (voir page 3-22);
  - mettre en œuvre un nouveau système de rapport et de contrôle concernant les subventions aux municipalités (voir page 3-22);
  - entrer en communication avec les organismes jouant un rôle de chef de file à cet égard dans le secteur privé et dans le milieu de l'éducation, ainsi qu'avec d'autres organismes gouvernementaux importants afin de se tenir au courant des tendances en matière de logement et de partager cette information avec les partis intéressés (voir page 3-22);
  - mettre la dernière main au protocole d'entente en ce qui concerne les rapports à entretenir et les niveaux de service à fournir et ce, en collaboration avec d'autres directions générales de TPC. En particulier en ce qui concerne la Gestion intégrée, on procédera à des évaluations portant sur la qualité et les niveaux de service en comparaison de ce qui se fait dans le secteur privé (voir page 3-23); et
  - soutenir les responsabilités du Ministre en matière de protection civile grâce à l'élaboration de plans et à l'amélioration des capacités d'intervention du Ministère dans ce domaine (voir page 3-23).
- La Gestion des locaux vise à :
  - élaborer des conventions directrices d'occupation afin d'atteindre une plus grande souplesse d'exécution et une meilleure reddition des comptes dans les domaines de l'achat de locaux (quantité, qualité, emplacement), des services aux locataires ainsi qu'en d'autres domaines d'intérêt commun (voir page 3-23);

- faire en sorte qu'il existe une relation plus étroite entre les processus de planification gouvernementaux et les activités de TPC sur le plan des services aux locataires. À cette fin, elle procédera à une évaluation des tendances actuelles dans le domaine du logement, des problèmes systémiques, ainsi que des pressions qui se font jour et des prévisions à long terme (voir page 3-23);

- élaborer des mécanismes qui permettent d'évaluer, de surveiller et de hausser le niveau de satisfaction des clients en ce qui concerne les produits du Programme des biens immobiliers en mettant l'accent sur l'utilisation de pratiques d'entreprise (voir page 3-24); et

- élaborer, à partir des résultats des principaux projets-pilotes, un cadre stratégique amélioré en matière de locaux de bureaux qui mettrait l'accent sur la responsabilité des locataires, et le présenter au Conseil du Trésor pour fins d'étude (voir page 3-24).

- La Gestion des biens vise à :
  - obtenir un rendement viable pour tous les édifices à bureaux, et à élaborer des mesures visant à assurer l'intégrité de la base des données utilisée pour effectuer les analyses de tendance et pour suivre de près le rendement (voir page 3-25);

  - mettre sur pied, en collaboration avec les Services immobiliers de TPC, des projets-pilotes permettant d'évaluer dans quelle mesure il serait possible de tirer profit de l'expérience du secteur privé dans le domaine de la gestion des biens et du logement (voir page 3-25);

  - entreprendre le processus d'évaluation des cotes d'optimisation des services tant pour les biens appartenant à l'État que pour les biens faisant l'objet d'un bail à long terme (voir page 3-25);

  - améliorer le système de gestion du répertoire :
    - en réalisant 75 % des plans de gestion des biens se rapportant aux installations de bureaux et 50 % des plans concernant les biens des installations fédérales (voir page 3-25); et
    - en établissant les plans d'action appropriés pour étayer les autorisations budgétaires nécessaires à la réalisation du programme du Ministère en ce qui concerne l'environnement (voir page 3-26);

  - élaborer les politiques de TPC se rapportant aux installations de restauration et de services alimentaires, et à aider le Conseil du Trésor dans l'élaboration de politiques relatives aux installations de loisir et aux garderies (voir page 3-26); et

  - déterminer les besoins en matière d'installations d'usage commun (voir page 3-26).

- La Gestion des investissements vise à :
  - établir la version définitive de la stratégie permettant d'entreprendre des projets d'immobilisation avec d'autres paliers gouvernementaux et le secteur privé lorsqu'il est possible et judicieux de le faire et à mettre en œuvre cette stratégie (voir page 3-26);

- déterminer si le cadre de travail utilisé actuellement pour les acquisitions par bail-achat est approprié (voir page 3-26);

- établir un système de contrôle financier relativement aux besoins de nouveaux locaux qui n'ont pas été prévus au budget (voir page 3-26);

- élaborer des stratégies des investissements dans les principales régions urbaines (voir page 3-27);

- poursuivre l'élaboration et la mise en œuvre de stratégies de désinvestissement dans les barrages, les cales sèches, les ponts et les routes faisant partie des installations fédérales (voir page 3-27);

- élaborer des stratégies de disposition pour tous les biens excédentaires de TPC (voir page 3-27);

- aligner les taux de location des locaux loués à la Société canadienne des postes sur les taux du marché (voir page 3-27); et

- appliquer le taux de location du marché aux logements collectifs loués par des sociétés d'État (voir page 3-27).

2. Sommaire des besoins financiers

Tableau 1 : Besoins financiers par activité

(en milliers de dollars)	Budget des dépenses 1991-1992			Prévu 1990-1991			Détails à la page
	Dépenses	Recettes à valoir sur le crédit	Dépenses nettes	Dépenses	Recettes à valoir sur le crédit	Dépenses nettes	
Coordination du programme	43 508	--	43 508	42 740	--	42 740	3-34
Locaux à bureaux	901 517	173 284	728 233	872 696	162 302	710 394	3-37
Installations fédérales	269 870	65 207	204 663	267 225	67 513	199 712	3-41
Subventions aux muncipalités	339 924	--	339 924	320 288	--	320 288	3-45
Total du Programme	1 554 819	238 491	1 316 328	1 502 949	229 815	1 273 134	
Années-personnes : Contrôlées par CT			240			240	
Autres			--			--	
			240			240	

Tableau 2 : Différence dans les dépenses nettes

(en milliers de dollars)	Budget des dépenses 1991-1992	Prévu 1990-1991	Différence
Total du Programme	1 316 328	1 273 134	43 194

Explication de la différence : Les besoins financiers nets pour 1991-1992 sont supérieurs de 43,2 millions de dollars ou 3,4 % aux dépenses prévues pour 1990-1991. Cette différence est principalement attribuable aux facteurs suivants :

	Hausse (baisse) en millions de dollars
• Coordination du Programme :	
- hausse des coûts des salaires et traitements pour couvrir les augmentations dues à l'inflation.	0,8
• Locaux à bureaux :	
- hausse des recettes due à une reassignation de l'activité des installations fédérales (2,2 millions de dollars) et à des recettes additionnelles (8,8 millions de dollars) provenant des locataires du Ministère qui payent un loyer;	(11,0)
- hausse des dépenses de fonctionnement pour couvrir des réparations essentielles aux installations appartenant à l'État et obtenues par bail-achat;	9,4

	Hausse (baisse) en millions de dollars
– hausse nette du niveau des dépenses en capital pour couvrir les différents ajustements des mouvements de la trésorerie exigés par le plan d'immobilisations du Programme des biens immobiliers;	7,1
– hausse nette des dépenses de fonctionnement pour tenir compte des besoins en nouveaux locaux loués pour les locataires du Ministère;	5,4
– hausse des dépenses de fonctionnement afin de couvrir les augmentations dues à l'inflation sur les imputations pour la main-d'œuvre pour les services achetés du Programme des services; et	10,4
– hausse nette dans le niveau des dépenses de fonctionnement et en capital afin de refléter les effets de la suppression de la taxe de vente fédérale.	(3,5)
• Installations fédérales :	
– hausse nette dans les dépenses de fonctionnement afin de pourvoir aux réparations essentielles et aux besoins en nouveaux locaux loués des locataires du Ministère;	8,0
– baisse nette du niveau des dépenses en capital due au transfert de la gestion de certaines installations à d'autres entités gouvernementales, ainsi qu'à des ajustements des mouvements de la trésorerie exigés par le plan d'immobilisations du Programme des biens immobiliers;	(7,2)
– baisse des recettes due à une réassignation à l'activité des locaux à bureaux (2,2 millions de dollars) et à une diminution des recettes provenant des locataires du Ministère qui payent un loyer (0,1 million de dollars);	2,3
– augmentation des dépenses de fonctionnement afin de couvrir les hausses dues à l'inflation sur les imputations pour la main-d'œuvre pour les services achetés du Programme des services; et	2,9
– baisse nette dans le niveau des dépenses de fonctionnement et en capital afin de refléter les effets de la suppression de la taxe de vente fédérale.	(1,0)

	Hausse (baisse) en millions de dollars
• Subventions aux municipalités : – hausse des subventions législatives en remplacement de l'impôt aux municipalités et autres autorités taxatrices (18,9 millions de dollars), ainsi qu'une augmentation des dépenses de fonctionnement (0,7 million de dollars) afin de subvenir à une charge de travail additionnelle.	19,6

Explication des prévisions pour 1990–1991 : Les prévisions pour 1990–1991 (établies d'après les données dont disposait la direction le 30 novembre 1990) dépassent d'environ 130,7 millions de dollars le montant prévu au Budget principal de 1990–1991 qui était de 1 142,4 millions de dollars (voir les autorisations de dépenser, page 3–4). Cette différence est attribuable aux facteurs suivants :

	Hausse (baisse) en millions de dollars
• hausse nette dans les dépenses de fonctionnement pour couvrir l'acquisition de nouveaux locaux loués pour divers locataires du Ministère, comprenant Revenu Canada – Douanes et accise pour les bureaux de la taxe sur les produits et les services, le ministère de la Justice, ainsi que la Commission de l'immigration et du statut de réfugié;	120,9
• fonds additionnels pour différents projets d'immobilisations, comprenant le nouvel immeuble pour la Cour fédérale, l'administration centrale pour l'Agence spatiale canadienne, l'acquisition des installations de Nortel, les nouvelles Archives nationales le nouveau Centre national de traitement de la TPS et des améliorations permettant l'accessibilité à diverses installations appartenant à l'État et obtenues par bail-achat;	14,1
• baisse nette dans les dépenses de fonctionnement et en capital afin de refléter le transfert de responsabilité pour la gestion de 32 postes de douanes à Revenu Canada sur une base nationale;	(6,7)
• hausse pour couvrir une contribution à la Ville de Chicoutimi pour le projet de développement du Vieux-Port de Chicoutimi;	6,2
• baisse dans les dépenses de fonctionnement et en capital afin de refléter le transfert à la province du Nouveau-Brunswick de la responsabilité pour la gestion de la partie canadienne de cinq ponts internationaux; et	(2,5)
• baisse dans le niveau des dépenses de fonctionnement et en capital afin de refléter les effets de la suppression de la taxe de vente fédérale.	(1,3)

B. Rendement récent

1. Points saillants

En 1989-1990, les principales réalisations, par fonction, ont été les suivantes :

- La Gestion du programme :
  - a consolidé les quatre programmes antérieurs de la Direction générale du logement en un programme unique des biens immobiliers et a procédé aux modifications comptables nécessaires à la mise en œuvre de cette rationalisation;
  - a terminé près de 50 % de la rédaction du manuel de la Direction générale du logement portant sur les politiques et modes de procédure du Ministère en matière de logement;
  - a élaboré un plan des biens immobiliers qui réunit les propositions faites par TPC pour répondre aux exigences des locataires, les améliorations à apporter aux biens et les possibilités d'investissement;
  - a terminé une stratégie opérationnelle quinquennale pour la Direction générale du logement et a fait connaître ses priorités aux employés de Travaux publics Canada; et
  - a élaboré plusieurs plans d'urgence, notamment le Répertoire ministériel des mesures d'urgence, et a fait des recommandations concernant les responsabilités du Ministre des Travaux publics en ce qui concerne les situations d'urgence afin de les intégrer dans un décret sur la planification civile d'urgence.
- La Gestion des locaux :
  - a examiné et a approuvé, le cas échéant, près de 150 exceptions aux politiques du logement conformément aux responsabilités transférées à TPC;
  - a réaménagé le processus de présentation des demandes des locataires et élaboré un cadre de planification à long terme des besoins en matière de locaux de bureaux en vue de leur mise en œuvre au cours de 1990-1991; et
  - a conçu un modèle de diffusion de l'information stratégique aux nombreux employés installés dans les locaux de TPC et a saisi des données se rapportant aux demandes et aux coûts de ce service. On procédera à l'essai du processus d'échange de cette information au cours de 1990-1991.
- La Gestion des biens :
  - a relevé 91 installations dont le rendement était négatif et a élaboré les stratégies correctrices appropriées;
  - a réalisé 38 % des plans de gestion des biens concernant les édifices à bureaux du ministère; et
  - a élaboré des lignes directrices opérationnelles et des indicateurs de rendement servant à assurer le confort des locataires et portant notamment sur la qualité de l'air (ventilation, température, humidité relative), l'éclairage, l'acoustique, etc.

- La Gestion des investissements :
  - a mené d'importantes discussions avec le Secrétariat du Conseil du Trésor et le Bureau de la gestion des biens immobiliers au sujet du projet de transfert des responsabilités de garde d'immeubles; ces discussions se sont traduites par des négociations avantageuses de transfert avec le ministère des Communications, Santé et Bien-être social Canada et la Gendarmerie royale du Canada (GRC). D'autres négociations sont en cours avec Revenu Canada-Douanes et Accise. La Gestion des investissements a également élaboré une politique sur le transfert des responsabilités pour la Direction générale et cette politique sera diffusée au cours de l'exercice 1990-1991;

  - a élaboré une stratégie dans le but d'entreprendre des négociations avec les provinces de Québec et de l'Ontario au sujet du désinvestissement dans le dossier du pont Perley. De plus, en collaboration avec Transport Canada, la Gestion des investissements a mis en œuvre une stratégie qui s'est traduite par le transfert des responsabilités de TPC concernant cinq ponts internationaux à la province du Nouveau-Brunswick au cours de l'exercice 1990-1991; et

  - a élaboré, en collaboration avec le Service canadien des parcs, une stratégie visant le transfert de la responsabilité de la réfection de la route transcanadienne traversant les parcs nationaux.

2. Examen des résultats financiers

Tableau 3 : Résultats financiers de 1989-1990

(en milliers de dollars)	1989-1990		
	Réel	Budget principal	**Différence**
Coordination du programme	44 472	39 379	**5 093**
Locaux à bureaux	740 341	683 565	**56 776**
Installations fédérales	265 748	277 881	**(12 133)**
Subventions aux municipalités	286 875	300 873	**(13 998)**
	1 337 436	1 301 698	**35 738**
Moins : recettes à valoir sur le crédit	245 667	208 921	**36 746**
	1 091 769	1 092 777	**(1 008)**
Années-personnes : Contrôlées par CT	224	201	**23**
Autres	--	--	--
	224	201	**23**

Explication de la différence : Les besoins financiers réels nets ont été inférieurs à ceux prévus au Budget principal, soit 1 million de dollars de moins. La différence est principalement imputable aux facteurs suivants :

	Hausse (baisse) en millions de dollars
• Coordination du programme :	
- hausse dans les dépenses de fonctionnement et en capital, comprenant les coûts des salaires associés à la sur-utilisation d'années-personnes, afin de rencontrer efficacement tous les besoins pour la gestion du programme.	5,1
• Locaux à bureaux :	
- hausse dans les dépenses de fonctionnement principalement due à l'acquisition de locaux loués additionnels afin de pourvoir aux besoins des locataires du Ministère; et	57,6
- glissement dans les dépenses pour les projets d'immobilisations dû à des retards dans la construction.	(0,9)
• Installations fédérales :	
- baisse dans le niveau des dépenses de fonctionnement et en capital principalement due au transfert de ressources à l'activité des locaux à bureaux afin de contrer en partie les besoins de locaux loués additionnels;	(27,7)

	Hausse (baisse) en millions de dollars
– hausse dans les dépenses de fonctionnement résultant d'un changement à la pratique comptable pour les installations de chauffage central et de refroidissement; et	17,8
– baisse dans les dépenses de fonctionnement et en capital pour des travaux sur les routes et les ponts due au report de divers projets.	(2,2)
• Subventions aux municipalités :	
– baisse des paiements législatifs aux municipalités et autres autorités taxatrices pour les subventions en remplacement de l'impôt.	(14,0)
• Recettes à valoir sur le crédit :	
– hausse des recettes provenant des locataires du Ministère et de tiers qui payent un loyer (18,9 millions de dollars), ainsi qu'une augmentation des recettes à la suite d'un changement à la pratique comptable pour les installations de chauffage central et de refroidissement (17,8 millions de dollars).	(36,7)

C. Données de base

1. Introduction

La Direction générale du logement de Travaux publics gère le programme des biens immobiliers. À ce titre, elle administre un portefeuille diversifié de biens immobiliers en vue de fournir un environnement de travail sûr et favorisant la productivité pour les clients fédéraux et, à cette fin, elle recourt à des pratiques de gestion reconnues.

Ce portefeuille regroupe deux catégories principales de biens :

- **Locaux à bureaux,** comprenant 380 immeubles de bureaux appartenant à l'État et 9 obtenus par bail-achat, évalués à environ 2 milliards de dollars ainsi que 2 446 baux représentant une dépense annuelle de 491 millions de dollars; et

- **Installations fédérales,** évaluées à près de 6 milliards de dollars comprenant des ponts, des routes, des bassins de radoub, des barrages et d'une écluse; 1 423 installations diverses appartenant à l'État, telles des laboratoires, des entrepôts, des installations d'urgence et des unités d'habitation; des points d'intérêt nationaux comme les Édifices du Parlement; 578 immeubles loués; et 252 propriétés excédentaires.

Les principales responsabilités du programme sont d'assurer la gestion :

- des besoins de logement des locataires en fournissant des locaux appropriés et sûrs qui offrent un environnement de travail favorisant la productivité;

- des biens du Ministère en inventaire en veillant à ce que ceux-ci soient conformes aux normes de santé et de sécurité afin d'offrir un environnement de travail qui favorise la productivité et de réaliser des produits de placements raisonnables; et

- du portefeuille de biens immobiliers de Travaux publics grâce à l'achat, la construction, le bail-achat et le crédit-bail en exécutant des analyses coûts-avantages.

2. Mandat

Au terme de la Loi sur les travaux publics, le Ministère est responsable de "l'administration, de la charge et de la gestion des bâtiments et propriétés qui ne relèvent pas d'autres ministères et il doit assurer le chauffage, l'entretien et la réparation des immeubles de l'État, apporter tous les changements qui y sont parfois requis et fournir du mobilier et des accessoires."

Les autres lois visées sont la Loi sur les concessions de terres publiques, la Loi sur les biens de surplus de la Couronne, la Loi sur l'expropriation, la Loi sur les subventions à l'égard des bassins de radoub, la Loi relative à la circulation sur les terrains du gouvernement, la Loi sur les droits de passage dans les ouvrages de l'État, la Loi sur la maison Laurier, la Loi sur la route transcanadienne, la Loi sur les subventions aux municipalités, l'Acte concernant certains travaux sur la rivière Ottawa et la Loi sur la protection civile.

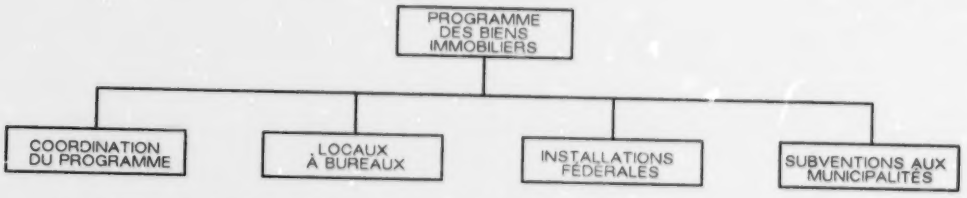
3. Objectif du Programme

Le Programme des biens immobiliers a pour objectif d'administrer un portefeuille diversifié de biens immobiliers fédéraux afin de fournir des locaux appropriés aux locataires fédéraux et d'optimiser l'investissement effectué dans les biens.

Pour atteindre l'objectif, le Programme des biens immobiliers répond aux besoins des locataires en utilisant des installations appartenant à l'État, louées et obtenues par bail-achat.

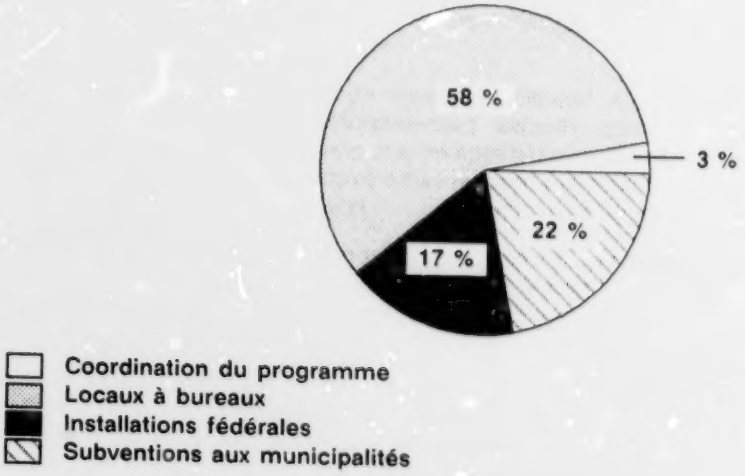
4. Organisation du Programme en vue de son exécution

Structure des activités : Le Programme des biens immobiliers regroupe quatre activités, nommément la coordination du programme, les locaux à bureaux, les installations fédérales et les subventions aux municipalités. L'objectif de chacune de ces activités est décrit à la section II.



Au tableau 4, figurent les ressources réparties entre les quatre activités. Environ 3 % des dépenses brutes vont à la coordination du programme, 58 % aux locaux à bureaux, 17 % aux installations fédérales et 22 % aux subventions aux municipalités.

Tableau 4 : Affectation en 1991-1992 des ressources par activité (pourcentage)



Les quatre activités du Programme des biens immobiliers comportent quatre fonctions répondant aux définitions suivantes :

Gestion du programme : Les activités de la Gestion du programme consistent à superviser les ressources humaines et financières, ainsi que les ressources en matière de biens et d'information qui sont nécessaires à la mise en œuvre du Programme des biens immobiliers. Cette fonction comprend l'élaboration des politiques, des normes et des pratiques qui régissent la planification opérationnelle et financière, ainsi que les modes de procédure de rapport et les mécanismes de contrôle utilisés pour administrer les locaux des locataires, réglementer et protéger les biens de TPC, et gérer le portefeuille des investissements. Cette fonction comprend également la protection civile.

Gestion des locaux : Cette fonction vise à assurer la satisfaction de la clientèle dans le cadre des politiques et des règlements établis par l'administration gouvernementale. Cette fonction comprend l'élaboration des politiques et des règles de procédure se rapportant aux besoins des locataires, aux normes opérationnelles dont ces derniers doivent tenir compte, à la planification stratégique, a la diffusion de l'information aux locataires, ainsi qu'à l'examen et à l'analyse des tendances manifestées par les locataires en matière de logement.

Gestion des biens : Les activités de la Gestion des biens consistent à s'assurer que les installations de l'État soient bien entretenues. Cette fonction comprend l'élaboration des normes et des règlements visant à assurer l'efficience et l'efficacité du rendement des biens dans des domaines tels que la santé, la sécurité, les préoccupations environnementales et sociales, ainsi que le rendement pouvant être attendu pendant le cycle de vie des biens et le rendement des investissements du portefeuille de TPC.

Gestion des investissements : Ces activités portent sur l'optimisation des possibilités d'investissement du gouvernement. Cette fonction comprend la gestion des ressources financières associées au portefeuille, notamment l'acquisition de biens immobiliers par la construction, l'achat, la location et le bail-achat, ainsi que le désinvestissement, la transmission, la disposition ou la cession par vente, le transfert de responsabilité ou la démolition.

Structure organisationnelle : La Direction générale du logement exerce ses fonctions à l'administration centrale et dans six régions. L'administration centrale est responsable de la coordination du programme et informe les régions des projets du plan opérationnel. Grâce à cette structure, la Direction générale possède un cadre stratégique efficace pour la gestion des biens du Ministère.

Le gestionnaire responsable des résultats du Programme des biens immobiliers est le sous-ministre adjoint (SMA) du Logement; il bénéficie de l'appui du directeur général du Logement (exploitation) à l'administration centrale. Les six directeurs généraux régionaux, avec l'appui des directeurs régionaux du Logement, assurent la mise en œuvre du programme.

Le directeur général régional (DGR), en tant que représentant du Sous-ministre, préside le Comité de direction de la région. Il représente la position du Ministère dans toutes les négociations avec la province et les municipalités, coordonne et exerce les pouvoirs fonctionnels pour le programme des biens immobiliers, rend compte au SMA du Logement et voit à ce que les services de soutien communs, pour le compte de l'ensemble du Ministère, soient fournis conformément aux conventions signées avec les gestionnaires responsables à l'administration centrale.

Le directeur général et les directeurs de la Direction générale du logement à l'administration centrale exercent le pouvoir fonctionnel. À cette fin, ils établissement des objectifs, des politiques, des modalités et des systèmes grâce auxquels il est possible d'assurer les services; ils voient à ce que le cadre du plan opérationnel soit en place et reste efficace; ils s'assurent que leurs employés sont compétents et reçoivent les directives appropriées; et ils contrôlent le rendement de façon continue afin de conserver une qualité de service appropriée.

Les directeurs de la Protection civile et des Subventions aux municipalités à l'administration centrale exercent le pouvoir fonctionnel pour ces services.

D. Perspective de planification

1. Facteurs externes qui influent sur le Programme

En 1991-1992, les principaux facteurs externes qui influeront sur les différentes fonctions du Programme des biens immobiliers et ses ressources sont les suivantes :

- Gestion du programme :
  - la pénurie de ressources humaines, le manque de personnel compétent dans différents domaines et l'accroissement des besoins en matière de formation et de matériel de traitement électronique des données;
  - les ressources humaines et financières limitées en raison du programme de réduction du déficit poursuivi par le gouvernement;
  - la nécessité constante d'un programme de protection civile coordonné au niveau fédéral;
  - le passif pouvant découler de la détérioration des routes, des ponts et des barrages en raison de l'absence des fonds nécessaires pour assurer leur réfection; et
  - l'augmentation des réclamations imputées au Programme des subventions aux municipalités à mesure que ces dernières augmentent leur fardeau fiscal pour financer la réfection des infrastructures municipales qui se détériorent.
- Gestion des locaux :
  - les pressions croissantes exercées en vue d'accorder plus d'autonomie, de souplesse d'exploitation et de responsabilité aux ministères locataires tel qu'il est indiqué dans le rapport du groupe de travail Fonction publique 2000 sur les services communs et les politiques administratives;
  - l'accroissement des attentes en matière de logement grâce à la reconnaissance du fait que les employés constituent une ressource de grande valeur et l'incidence des locaux (positive et négative) sur la productivité et le bien-être des employés;
  - la création d'organismes de services spéciaux jouissant de pouvoirs plus grands pour déterminer les besoins en matière de logement et pour rembourser les coûts des locaux à TPC;
  - le réaménagement constant de l'effectif de la Fonction publique au sein des ministères pour mettre en œuvre d'importants projets gouvernementaux dont la réalisation donne lieu à des besoins importants et urgents en matière de locaux; il est d'ailleurs difficile de concilier ces besoins avec ceux qui visent à diminuer, à bien des endroits l'espace utilisé ou à exploiter de façon plus rentable des locaux souvent trop vastes; et
  - les changements innovateurs survenus dans la mise en œuvre des programmes de services aux locataires incluant l'évolution rapide de l'utilisation de la technologie et l'accent mis sur l'interaction avec la population, et leurs répercussions sur le logement.

- Gestion des biens :
  - les objectifs sociaux et économiques du gouvernement fédéral, par exemple l'accessibilité, la présence du gouvernement fédéral, la protection de l'environnement, les logements collectifs, les garderies, la sécurité et le patrimoine;
  - les orientations sociales, par exemple la sensibilisation aux questions environnementales et l'émergence de groupes de revendication voués à une seule question;
  - les changements apportés aux politiques et aux opérations du gouvernement;
  - les exigences accrues des locataires qui souhaitent des locaux plus perfectionnés pouvant recevoir des installations technologiques plus avancées, la sensibilisation croissante des locataires aux questions environnementales touchant l'intérieur des immeubles, et l'amélioration des procédés de rénovation;
  - le vieillissement des immeubles inscrits au répertoire des immeubles de TPC auxquels il faudrait apporter d'importantes rénovations pour qu'ils puissent répondre aux normes de santé et de sécurité toujours plus rigoureuses; et
  - les efforts constants de l'administration gouvernementale pour rationaliser le répertoire des immeubles fédéraux.
- Gestion des investissements :
  - l'incidence du déficit sur la réduction des budgets établis pour la réalisation d'activités d'immobilisation de grande et de moindre envergure;
  - les projets de développement foncier et urbain visant à appuyer de plus grands objectifs gouvernementaux;
  - les économies régionales, par exemple à Toronto, qui dictent les taux du marché et font augmenter le coût de réalisation du Programme;
  - les difficultés rencontrées lors de tentatives de négociation des stratégies de désinvestissement dans le cas de certains biens, tels que les quais, les barrages, les bassins de radoub, les ponts et les routes; et
  - la nécessité d'évaluer le rôle de propriétaire du gouvernement fédéral pour certains biens.

2. Initiatives

Pour atteindre les objectifs du Programme, le Ministère entreprendra les initiatives suivantes en 1991-1992 :

Gestion du programme : Comme le Ministère continue d'orienter ses efforts vers l'affermissement d'une gestion fondée sur l'imputation des prix du marché, sur l'obtention de produits de placement et sur la réduction du déficit, les gestionnaires du programme de TPC continueront d'avoir d'intéressants défis à relever. La Direction générale du logement déterminera les meilleures pratiques de gestion à utiliser, élaborera des stratégies de communication dynamiques à l'intention des locataires et de la population, mettra en place des structures de reddition des comptes plus efficientes et plus efficaces, et s'efforcera de promouvoir un milieu de travail stimulant laissant place à la reconnaissance des efforts des employés. Ces initiatives comprennent les projets suivants.

Satisfaction de la clientèle/administration modelée sur celle des entreprises : La Direction générale du logement élaborera et mettra en œuvre une stratégie coordonnée mettant l'accent sur la détermination des besoins des clients (dans le sens le plus large) et sur la satisfaction de leurs attentes. En même temps, la Direction générale examinera d'autres modèles d'entreprises et évaluera leur viabilité dans le contexte du Programme des biens immobiliers.

Planification stratégique des technologies de l'information (PSTI): La reconnaissance de l'importance stratégique des systèmes d'information dans le soutien des objectifs administratifs favorise la conclusion récente des travaux concernant la PSTI. Cette planification constitue une structure stratégique de traitement de l'information et de détermination des besoins technologiques de la Direction générale. Cette structure constituera le fondement technique de la gestion de l'information qui permettra d'améliorer la productivité et le processus de prise de décisions. On entreprendra la mise en œuvre de ce plan quinquennal au cours de l'exercice 1991-1992.

Fonction publique 2000 : TPC conclura un protocole d'entente avec les ministères désireux d'avoir une plus grande latitude dans l'impartition des contrats de services aux locataires tel qu'il est recommandé dans le rapport du groupe de travail Fonction publique 2000 sur les services communs. En vertu de ces protocoles d'entente, les ministères disposeront d'une plus grande souplesse d'exploitation tout en ayant plus de responsabilités relativement au maintien de l'intégrité des biens de TPC et des systèmes des immeubles qu'ils occupent.

Subventions aux municipalités : Un nouveau système de subventions aux municipalités sera mis en œuvre de façon à améliorer les procédures de rapport et de contrôle des dépenses s'y rapportant. Ce système permettra d'atteindre une plus grande efficacité en éliminant le double emploi et les retards inhérents au système actuel.

Repères relatifs au logement : La Direction générale du logement communiquera abondamment et régulièrement avec les entreprises et les représentants du secteur privé les plus reconnus dans ce domaine, ainsi qu'avec des établissements d'enseignement et d'autres paliers de gouvernement, afin de se tenir au courant des tendances et des pratiques en matière de logement et de mettre en œuvre un programme permettant de communiquer cette information à ses locataires.

Paiement des services : La Direction générale du logement évaluera le paiement des services de la façon suivante :

- dans le contexte d'une Convention générale de services (CGS) révisée conclue avec les Services immobiliers, la Direction générale participera à l'élaboration et à l'évaluation de projets pilotes (marchés de services attribués au secteur privé) afin d'évaluer les avantages que l'on pourrait retirer d'une comparaison entre les types et les niveaux de services fournis par les Services immobiliers et ceux du secteur privé, et de promouvoir une compétence interne en ce qui concerne les pratiques de gestion des locaux et des biens utilisées dans le secteur privé; et

- en ce qui concerne la Gestion intégrée, on procédera à des évaluations de la qualité et des niveaux de service en comparaison de ce qui se fait dans le secteur privé.

Protection civile : La Direction générale du logement mettra la dernière main aux plans d'intervention immédiate tant au niveau de l'administration centrale qu'au niveau régional, et terminera l'établissement de centres de coordination d'urgence tout en continuant de collaborer avec les provinces et les territoires afin de mettre sur pied une Régie nationale d'urgence pour la construction. La direction générale contribuera à l'élaboration d'un plan national d'intervention en cas de tremblement de terre, normalisera les ententes conclues avec les locataires en ce qui concerne les installations gouvernementales d'urgence et étudiera la stratégie de protection de la population.

Gestion des locaux : La Direction générale du logement coordonne les exigences des ministères locataires et la fourniture des locaux grâce aux services de Gestion des biens et de Gestion des investissements. Elle est responsable de l'élaboration des politiques et des modes de procédure constituant un cadre de normes se rapportant aux locaux, par exemple en ce qui concerne la quantité et la qualité de locaux fournis; elle élabore des méthodes visant à améliorer les plans opérationnels et stratégiques se rapportant aux locaux; et elle assure la liaison avec les locataires et les rencontre pour discuter de préoccupations communes.

Latitude et responsabilité des locataires : TPC a élaboré une structure visant à accroître la latitude et la responsabilité des locataires dans la structuration de leurs besoins tant en ce qui concerne la quantité que la qualité des locaux, les niveaux de services et les commodités à installer. Cette structure sera mise à l'essai avec la collaboration des ministères locataires les plus importants. On procédera ensuite à une évaluation rigoureuse des résultats afin d'apporter les améliorations nécessaires avant d'en étendre l'utilisation à d'autres ministères.

Planification des locaux à long terme : La Direction générale du logement poursuivra la mise en œuvre d'un processus amélioré de planification des locaux en augmentant la participation des ministères locataires de façon à représenter 80 % du répertoire immobilier de TPC. Le processus sera axé sur le cycle de planification de deux à trois ans et tiendra compte du contexte actuel de planification créé par les modifications apportées au programme et par les possibilités d'obtenir des locaux à partir de biens appartenant à l'État ou de biens du secteur privé.

Optimisation du service : On a élaboré des profils généraux pour cinq ministères locataires, puis on a procédé au rapprochement de ces profils avec ceux des installations disponibles. Nous procéderons ultérieurement à l'évaluation de l'efficacité et de l'efficience de ce processus.

Utilisation des ressources : Des études seront entreprises dans le but d'évaluer l'incidence, sur les ressources humaines et financières, des principes actuels de gestion des installations tels que "l'uniformité de l'espace occupé", ainsi que la technologie et les systèmes intégrés de gestion du mobilier et des cloisons; les résultats de ces études seront également partagés avec les locataires et les organismes centraux.

Gestion des installations assistée par ordinateur (GIAO) : La Direction générale du logement influencera fortement la définition du rôle que Travaux publics Canada pourrait jouer afin de mieux utiliser le système de GIAO comme instrument de planification de gestion des installations. Grâce à cette initiative, le système de GIAO se révélera un instrument des plus utiles en matière de planification stratégique et de gestion d'inventaire du matériel et des biens immobiliers. La Direction générale du logement communiquera à ce sujet avec les ministères locataires et les autres utilisateurs du système au sein du gouvernement et du secteur privé.

Satisfaction de la clientèle : La Direction générale entreprendra un programme visant à surveiller étroitement la satisfaction de la clientèle (des locataires). Pour ce faire, elle établira des indices de satisfaction et élaborera un processus permettant de déterminer les problèmes systémiques et de fournir aux administrateurs une analyse de la tendance tout en mettant l'accent sur le dialogue et la communication directe avec les occupants.

Le logement, une ressource de gestion : La Direction générale du logement présentera une série de documents d'information aux hauts fonctionnaires des ministères locataires. Ces documents porteront sur la diversité et le nombre de locaux que TPC gère en leur nom. Ce projet vise à mettre en évidence l'incidence que peut avoir sur les ressources le fait de considérer le logement comme une ressource stratégique.

Cadre de contrôle des locaux à bureaux : TPC demandera l'accord du Conseil du Trésor pour un transfert encore plus important des responsabilités tel qu'il a été indiqué par le groupe de travail ministériel sur l'examen du programme. Plus spécifiquement, TPC demandera la délégation du pouvoir d'adopter des politiques se rapportant aux locaux de bureaux et mettra en lumière le réaménagement des objectifs, des responsabilités en matière de politiques et des processus.

Gestion des biens : Cette fonction du Programme des biens immobiliers concerne principalement la fourniture des locaux, c'est-à-dire la possibilité de fournir les locaux prévus en fonction des changements de programme et des exigences des locataires, et de voir à ce que les biens du répertoire soient gérés de la façon la plus efficace et la plus efficiente possible.

Pour réaliser le mandat du Programme des biens immobiliers, TPC a retenu deux grandes priorités pour gérer le répertoire des biens : il entend ainsi assurer à ses utilisateurs un environnement répondant aux critères de sécurité et favorisant la productivité, et préserver la valeur économique de ces biens. Ces objectifs sont liés à la préservation de la qualité et de l'état des biens immobiliers.

TPC travaille actuellement à l'élaboration de plusieurs stratégies pour lui permettre de gérer les divers actifs de son portefeuille de façon à pouvoir s'adapter aux multiples influences extérieures qui façonnent et redéfinissent l'autre facette du programme, celle de la demande, et ce, tout en gérant avec efficacité les investissements dans le répertoire.

Rendement viable : L'obtention d'un rendement viable dans le cas des édifices de bureaux est liée à la gestion de l'investissement dans ces biens. Les initiatives dans ce domaine portent sur la détermination de ce rendement, sur la surveillance du rendement en fonction de l'objectif visé et sur l'élaboration de plans d'action visant à redresser la situation lorsque le rendement n'est pas à la hauteur des attentes. Ces activités sont étroitement liées aux points suivants :

- la gestion des recettes : ce qui comprend l'examen des bases de données utilisées pour déterminer les recettes, l'établissement des recettes obtenues antérieurement dans le processus et la liaison du processus de perception des recettes à d'autres fonctions du programme; et

- la gestion des biens : on travaille actuellement à l'élaboration et au perfectionnement d'instruments qui permettront d'évaluer le rendement d'un bien (incluant le rendement du capital investi), de prévoir les ressources dont on aura besoin, de surveiller les coûts de fonctionnement, de gérer les espaces vacants et non utilisés, et d'adopter des pratiques de gestion immobilières utilisées dans le secteur privé.

Projets-pilotes avec les Services immobiliers : Ces projets-pilotes, qui font appel à des organismes de gestion immobilière du secteur privé, seront mis sur pied dans le but d'évaluer dans quelle mesure on peut comparer les services fournis par les Services immobiliers et ceux du marché. Pour ce faire, on établira des critères de comparaison à partir desquels les projets seront administrés. On procédera ensuite à la collecte de données qui seront partagées avec les Services immobiliers afin d'aider à déterminer les compétences, au sein des deux organisations, en matière de pratiques de gestion des biens et des locaux actuellement en vigueur dans le secteur privé.

Optimisation des services : Ce principe permet d'évaluer le répertoire des biens en fonction de 16 aspects, considérés comme représentatifs des besoins fonctionnels de nos locataires pour répondre aux exigences de leurs programmes respectifs. Ce processus d'évaluation débutera au cours de l'exercice 1991-1992 tant pour les biens appartenant à l'État que pour les biens faisant l'objet de baux à long terme.

Gestion du répertoire : Afin de surveiller plus efficacement ses biens, le Ministère continuera d'améliorer le système qu'il utilise pour la gestion de son répertoire. Le système amélioré permettra non seulement l'intégration complète avec le répertoire national actuellement élaboré par le Conseil du Trésor, mais aidera également le Ministère à réduire au minimum le nombre de locaux vacants et sous-utilisés. Voici quelques questions connexes :

- Planification de la gestion des biens : TPC poursuivra le processus de planification des biens déjà entrepris dans le but de fournir au Ministère un cadre stratégique dont il pourrait se servir lors de la prise des décisions concernant la gestion du portefeuille. Au cours de 1991-1992, TPC compte terminer 75 % des plans de gestion concernant les locaux de bureaux, et 50 % des plans se rapportant au reste des installations fédérales du répertoire;

- Plan d'action pour l'environnement : Le Ministère prend pour hypothèse qu'il recevra le financement d'appui nécessaire et travaille à l'élaboration de plans visant à faciliter sa participation à la réalisation du plan d'action gouvernemental en matière d'environnement. Ces plans portent notamment sur la gestion de l'amiante, des réservoirs souterrains, des biphényles polychlorés (BPC) et des chlorofluocarbones (CFC) présents dans les biens administrés par le Ministère; et

- Établissement de plans d'action et supervision de leur exécution afin de combler les lacunes du répertoire dues au vieillissement des biens qui le composent et ce, conformément aux principales orientations et buts visés par le gouvernement, particulièrement en ce qui concerne l'accessibilité, le plan d'action pour l'environnement et Fonction publique 2000.

Élaboration de politiques : Dans ce domaine, le projet comprend les activités suivantes :

- TPC élaborera des politiques relatives aux installations de restauration et aux services alimentaires; et

- TPC accordera son appui aux projets du Conseil du Trésor en ce qui concerne les politiques relatives aux installations de loisir et aux garderies.

Installations d'usage commun : TPC, à titre de gardien des installations d'usage commun actuelles et nouvelles, déterminera la nécessité de promouvoir les installations pouvant être utilisées par plusieurs ministères locataires pour la tenue de conférences ou pour dispenser de la formation, ainsi que des laboratoires qui pourraient être utilisés pour la réalisation de différents programmes entrepris par plus d'un ministère.

Gestion des investissements : En tant que gardien et acheteur de services de biens immobiliers, TPC agit comme chef de file au sein du gouvernement pour promouvoir une gestion des investissements plus efficace et plus rentable. La Direction générale du logement élaborera et mettra en œuvre des stratégies qui traduisent l'engagement du gouvernement à protéger l'environnement et à améliorer ses produits de placement. La Direction générale a élaboré des stratégies visant à améliorer les possibilités d'investissement pour ses projets d'immobilisations et de crédit-bail. Ces stratégies comprennent les projets suivants :

Initiatives des secteurs privé et public : TPC doit mettre en œuvre, à titre d'essai, des stratégies concernant des projets d'immobilisations dans le secteur privé, dans certains centres urbains. Ces possibilités stratégiques comprennent, notamment, l'acquisition par bail-achat, le bail foncier et les entreprises conjointes.

Cadre d'acquisition par bail : Le cadre juridique actuel des opérations d'acquisition par bail n'est pas en accord avec les autres types d'acquisition de biens immobiliers; il fera donc l'objet d'un examen au cours du prochain exercice financier.

Besoins de nouveaux locaux : Un système sera établi afin de surveiller et de contrôler les aspects financiers des besoins de nouveaux locaux qui n'ont pas été prévus au budget. Pour soutenir ce système, certains dispositifs seront mis en place, par exemple des indicateurs de rendement de l'investissement reliés à l'à-propos et aux coûts de la gestion des projets d'immobilisations ou de location, et la mise sur pied d'un système de suivi du rendement des projets d'immobilisations et de location.

Stratégies d'investissement dans le secteur urbain : TPC élaborera et mettra en œuvre des stratégies pour certains centres urbains (région de la Capitale nationale, Montréal et Toronto). En collaboration avec les organismes locataires, le Ministère travaille à la mise en œuvre de plans stratégiques à long terme en ce qui concerne les besoins en matière d'investissement.

Stratégies de désinvestissement : Le Ministère continuera d'élaborer des stratégies particulières de désinvestissement pour le reste des biens maritimes et des terrains tels que la route de l'Alaska, ainsi que l'écluse et le barrage St-Andrews, en gardant pour objectif la négociation du meilleur arrangement possible et ce, au coût le plus avantageux. Plusieurs autres projets de désinvestissement seront poursuivis, par exemple le transfert de la responsabilité du Canal Welland à la ville de Welland, la possibilité de transférer la responsabilité du programme d'immobilisation se rapportant à la route transcanadienne au ministère des Transports, et enfin la possibilité de transférer la responsabilité du Pont Perley aux provinces de l'Ontario et du Québec.

Biens excédentaires : Le Ministère élaborera des stratégies de disposition des biens excédentaires tant pour le répertoire que pour les autres biens à mesure qu'ils sont considérés comme tels.

Loyer du marché – Société canadienne des postes (SCP) : Conformément à l'entente détaillée sur la gestion des biens immobiliers et des services conclue entre TPC et la SCP en 1982, l'imputation des frais de loyer repose sur le principe de la répartition des coûts. Au cours de l'exercice 1991-1992, une nouvelle stratégie sera mise en œuvre afin d'imputer le loyer du marché pour les locaux occupés.

Loyer du marché – Habitations du nord : À partir du 1er avril 1991, le loyer des habitations du nord administrés par TPC pour les sociétés d'État suivantes sera haussé : la Société canadienne des postes, la Société Radio-Canada et la Société canadienne d'hypothèques et de logement. L'objectif visé est d'amener les loyers au taux du marché au moyen d'une augmentation échelonnée sur une période de deux ans. Pour ce qui est des ministères, les augmentations entreront en vigueur l'année suivante.

3. État des initiatives annoncées antérieurement

Gestion du programme :

Cadre d'orientation : Le Ministère a complété à demi la rédaction du guide sur les politiques et les modes de procédure de la Direction générale du logement.

Gestion des recettes : TPC a décelé des lacunes dans ce domaine et a élaboré un plan pour y remédier.

Gestion des ressources humaines : Des ressources humaines supplémentaires ont été fournies en 1990–1991.

Protection civile : Des recommandations ont été faites au sujet des responsabilités du Ministre à cet égard et elles seront intégrées à un plan de protection civile; des guides ministériels et régionaux pour les situations d'urgence ont été publiés; et des données ont été fournies pour le plan national d'intervention en cas de tremblement de terre. La planification de la protection publique s'est poursuivie et le plan Brandon, un modèle détaillé de gestion en cas d'urgence destiné aux provinces et aux municipalités, a été publié. L'établissement de la Régie nationale d'urgence pour la construction a progressé, en collaboration avec les provinces, et un guide d'exploitation de la Régie a été publié. Des guides de conception de centres d'opérations d'urgence ont été élaborés.

Réseau international : On a établi un Réseau international d'examen des normes formé d'experts devant partager avec les représentants d'autres niveaux de gouvernement et du secteur privé leurs expériences et leurs points de vue sur les tendances et les changements en matière de logement. Un programme d'échange a été mis en œuvre avec le Ministère australien des travaux publics afin de transmettre de l'information sur les milieux de travail productifs, l'optimisation des ressources et la satisfaction des clients.

Plans de communication : Le Ministère a élaboré et mis en œuvre des stratégies de communication sur le milieu de travail productif, la qualité de l'air ambiant et la gestion des installations, afin de tenir les ministères locataires, les organismes centraux et le secteur privé au courant des plans et des initiatives à long terme du Ministère.

Paiements des services : L'on a analysé les paiements de services à la Gestion intégrée pour déterminer les secteurs à examiner et à évaluer.

Gestion des locaux :

Plan de communication avec les locataires : Le Ministère a rappelé l'importance du dialogue et de la consultation avec ses locataires, soit par des rencontres individuelles, des discussions interministérielles ou une série de conférences. Cette initiative a permis d'informer les locataires du rôle de la Direction générale du logement, des changements de politique et des nouveaux concepts dans le domaine de la gestion des installations, domaine qui évolue rapidement.

Planification à long terme des locaux : TPC a élaboré et mis en œuvre, avec neuf autres ministères, un cadre préliminaire de dialogue et de rétroaction sur les initiatives stratégiques des locataires, et ces initiatives ont été mises en corrélation avec les exigences opérationnelles. TPC a aussi communiqué avec les ministères clés au sujet des éléments de son Plan opérationnel pluriannuel de 1991–1992, afin d'établir l'ordre de priorité des projets et d'indiquer aux ministères le type de renseignements requis pour planifier prudemment le logement. Vu son extrême importance, cette initiative se poursuivra en 1991–1992.

Gestion des installations assistée par ordinateur (GIAO) : Le Ministère a étudié la possibilité de mettre en œuvre un grand projet pilote en utilisant la technologie de GIAO de pointe pour quelque 88 000 mètres carrés au Parc Tunney, dans la région de la Capitale nationale. Les capacités du logiciel de GIAO à répondre aux besoins seront pleinement évaluées, du point de vue de la direction, et les stratégies d'application de la GIAO seront élaborées en conséquence. Cette initiative se poursuivra en 1991–1992.

Responsabilités des locataires : TPC a établi un cadre efficace et variable pour les responsabilités des locataires, en tenant compte des besoins organisationnels uniques, et en a communiqué les principes fondamentaux aux ministères locataires. Le cadre a été accueilli très favorablement et il sera mis en œuvre avec une série de projets pilotes en 1991–1992. Le Ministère a simultanément approuvé quelque 150 écarts par rapport aux politiques établies en matière de logement, lesquels, selon les locataires, étaient nécessaires à un milieu de travail productif.

Le logement comme ressource de gestion : Une série d'initiatives interactives a été mise en œuvre, dont la création d'une lettre type à un des ministères les plus importants faisant état de la quantité de locaux fournis, des divers coûts associés au logement, des préoccupations stratégiques et opérationnelles et des stratégies prévues pour régler la situation. Parallèlement, TPC a préparé de la documentation sur les communications et des publications et les a distribuées aux cadres supérieurs. Le logement comme ressource de gestion fait partie intégrante des initiatives de TPC et il en sera de même en 1991–1992.

Gestion des biens :

Planification de la gestion des biens : La mise en œuvre de la politique visant à élaborer un plan de gestion pour chaque bien immobilier faisant partie du portefeuille de TPC est en bonne voie de réalisation. D'ici la fin de l'exercice 1990–1991, le Ministère aura terminé les plans pour environ 54 % des 380 immeubles à bureaux et pour 38 % des installations fédérales en inventaire.

Politique relative à la sécurité : La définition du rôle du Ministère à cet égard par une équipe formée de représentants de Travaux publics, du Secrétariat du Conseil du Trésor et de la Gendarmerie royale du Canada doit être terminée au début de 1991.

Garderies : Le Conseil du Trésor poursuit l'élaboration de sa politique en matière de garderies. TPC y a participé activement, en fournissant des observations à chaque étape de l'évaluation de cette politique.

Milieu de travail productif : La Direction générale a pris les initiatives suivantes en ce qui a trait au milieu de travail productif :

- première étape de l'entretien : élaborer le processus d'évaluation des biens et enseigner aux employés comment l'utiliser;

- publier les objectifs d'exploitation des immeubles pour tous les locataires;

- améliorer le processus de planification du travail, avec les Services immobiliers, pour voir à ce que les objectifs d'exploitation des immeubles soient atteints; et

- élaborer une stratégie pour la Direction générale en ce qui a trait à la qualité de l'air ambiant.

Rendement des biens : La Direction générale a étudié les biens faisant partie de l'inventaire afin de déterminer les immeubles qui représentent un désinvestissement et la quantité de locaux vacants. Les stratégies à long terme pour régler les questions de rendement sont élaborées dans le cadre des plans de gestion des biens.

Gestion de l'inventaire : Le Système d'inventaire des biens a été amélioré pour inclure les données relatives aux exigences en matière d'accessibilité des biens appartenant à l'État et des biens assujettis au bail-achat, ainsi qu'à l'emplacement de matériaux dangereux pour l'environnement (amiante, réservoirs souterrains, BPC et CFC) qu'on prévoit éliminer ou modifier. Les statistiques sur l'inventaire sont les suivantes :

- exploitation et entretien de 4,8 millions de mètres carrés de locaux à bureaux, dont 2,3 millions de mètres carrés appartiennent à l'État et 0,5 million de mètres carrés sont assujettis au bail-achat; et

- gestion de 18 propriétés désignées, 1 593 unités d'habitations du nord, dont 1 284 appartiennent à l'État et 309 sont louées, 121 installations de l'État d'utilisation commune, 269 installations spéciales d'utilisation commune qui sont louées, 17 ponts, 10 barrages, 1 écluse, 3 bassins de radoub, 2 222 kilomètres de route et 252 propriétés excédentaires.

Accessibilité : Le financement du plan d'accessibilité quinquennal du Ministère a été approuvé par le Conseil du Trésor. En vertu du plan et des fonds, tous les biens appartenant à l'État et tous les biens assujettis au bail-achat seront accessibles, d'ici 1994-1995, selon la Norme d'aménagement pour accès facile adoptée en 1985.

Étude sur les habitations du nord : Le groupe de travail qui étudiait le rôle et le mandat de TPC pour ce qui est de fournir des habitations communautaires aux autres ministères a terminé son étude. Il a conclu que TPC devrait se dessaisir des habitations du nord qu'il possède dans les endroits où les marchés du secteur privé fournissent des habitations communautaires.

Gestion des investissements :

Règlements et tarifs applicables aux bassins de radoub : La troisième et dernière phase des augmentations prévues pour les tarifs applicables aux bassins de radoub a été reportée en attendant l'étude de l'incidence d'autres augmentations des tarifs sur l'industrie de construction et de réparation des bateaux.

Route transcanadienne : Des études préliminaires sont en cours pour la phase III du projet d'amélioration de la route transcanadienne dans le parc national de Banff. L'amélioration de l'échangeur Castle Mountain de la phase III doit être terminée à l'automne 1991.

Projet de raccordement du détroit de Northumberland : Le Comité d'évaluation et d'examen en matière d'environnement a terminé ses audiences publiques en mars 1990 et son rapport final en août. Il recommande que le projet ne soit pas mis en œuvre tel que prévu. Le Ministère tente de modifier le projet à la satisfaction du Comité.

Transfert de la garde : TPC poursuivra les négociations de transfert de la garde avec Pêches et Océans Canada pour le transfert d'environ 12 biens à Travaux publics et de 1 bien à Pêches et Océans. En plus du transfert déjà effectué de 32 installations frontalières à Revenu Canada–Douanes et Accise (RC–DA), les négociations se poursuivront en vue du transfert de 5 autres biens à RC–DA.

Investissements visant les routes : Le Ministère a élaboré une stratégie d'investissement qui consiste à confier la responsabilité financière des tronçons de la route transcanadienne traversant les parcs nationaux à Transports Canada; par ailleurs, les investissements en capital destinés à la route de l'Alaska ont été autorisés pour deux autres années. TPC est à discuter de la question du dessaisissement avec les gouvernements du Yukon et de la Colombie–Britannique.

Stratégies de dessaisissement : TPC a négocié avec succès le transfert de cinq ponts internationaux à la province du Nouveau–Brunswick en 1989–1990. Ce transfert sera terminé en 1990–1991. Une stratégie de négociation a été établie pour le transfert, au gouvernement territorial, des tronçons de la route de l'Alaska situés au Yukon. On espère que les négociations avec le gouvernement territorial du Yukon seront terminées, en majeure partie, en 1990–1991.

Canal Welland : TPC a rencontré le conseil municipal de Welland au sujet du transfert de ces terrains à la ville. Les discussions doivent se poursuivre.

Initiatives des secteurs public et privé : TPC a élaboré une stratégie d'investissement pour les initiatives d'investissement de capitaux avec le secteur privé, stratégie qui sera considérée comme une option, s'il y a lieu, dans toutes les décisions d'investissement.

Processus d'établissement des contrats de location : Un processus amélioré d'établissement des contrats de location a été établi, réduisant les contraintes de temps et augmentant la qualité du produit livré.

Analyse des investissements : Un système micro–économique d'analyse des investissements a été créé afin d'évaluer la viabilité des possibilités d'investissement.

Santé et sécurité : Des travaux urgents relatifs à la sécurité ont été effectués sur les biens maritimes et terrestres, avec une allocation de 5 millions de dollars pour 1990–1991. Cinq autres millions ont été alloués pour 1991–1992.

E. Efficacité du Programme

L'efficacité du Programme des biens immobiliers doit être mesurée en fonction de son objectif qui est d'administrer un portefeuille diversifié de biens immobiliers appartenant à l'État afin de fournir des locaux appropriés aux locataires fédéraux et d'optimiser les investissements.

Plus précisément, l'efficacité du Programme peut être évaluée par rapport à ses principales fonctions.

- Répondre aux besoins des locataires en leur fournissant des locaux appropriés et sécuritaires afin d'assurer un milieu de travail favorisant la productivité :

  - en 1990-1991, le Ministère a fourni 4,8 millions de mètres carrés de locaux à bureaux à 104 locataires fédéraux (ministères et organismes) et à environ 875 locataires non gouvernementaux;

  - en 1990-1991, le coût moyen du logement par année-personne a été d'environ 6 700 $ (160 000 années-personnes) pour une superficie moyenne de 15 à 25 mètres carrés par année-personne selon les besoins du locataire. Les outils de mesure du rendement doivent être améliorés au cours du prochain exercice;

  - le Ministère continue de rationaliser les délais de location de ses locaux et entend améliorer ces délais en passant d'une période de 12 à 24 mois à une période de 6 à 12 mois;

  - en 1990-1991 et 1991-1992, près de 50 % des 6 500 conventions d'occupation seront renouvelées. Le Ministère continue de veiller à ce que les quelque 2 400 conventions d'occupation soient complétées à temps et traduisent les besoins des locataires. Par conséquent, les exigences à l'égard du nombre et de la qualité des locaux devraient faire augmenter le nombre de locaux loués; et

  - la plupart des locaux à bureaux appartenant à l'État sont arrivés au terme de leur durabilité économique (l'âge moyen des immeubles à bureaux est de 40 ans); l'entretien de ces biens et la prestation de services aux locataires demeureront, pour le Ministère, un défi de taille.

- Gérer les biens immobiliers en inventaire de façon à respecter toutes les normes de santé et de sécurité, à fournir aux locataires fédéraux un milieu de travail favorisant la productivité et à obtenir des produits de placement raisonnables :

  - en ce qui concerne les produits dangereux, une meilleure connaissance des biens immobiliers a permis à TPC d'envisager de façon plus dynamique la question des BPC, de l'amiante, des réservoirs souterrains et des CFC. Cependant, TPC aura besoin de ressources additionnelles s'il veut réussir à se défaire progressivement de ces produits et à atteindre les autres objectifs intégrés au Code de gestion de l'environnement proposé par le ministre de l'Environnement;

- le récent concept du milieu de travail productif traduit les nouvelles exigences imposées au Programme des biens immobiliers et la réévaluation, par TPC, de son rôle en tant que gestionnaire des biens. Même s'il est un peu trop tôt pour mesurer l'efficacité de sa mise en œuvre, il est possible d'évaluer les stratégies élaborées au cours des étapes de planification : formation et perfectionnement du personnel sur place; processus et critères d'évaluation de la facilité d'entretien; et élaboration continue de plans de gestion des biens utilisés chaque année pour la planification de la gestion d'immeubles et l'établissement des budgets; et

- pour ce qui est du contrôle de la rentabilité du Programme des biens immobiliers, TPC a élaboré plusieurs indicateurs de rendement pour mesurer le rendement des biens, dont le nombre d'immeubles qui n'atteignent pas les objectifs d'investissement (selon les dépenses totales pour les immeubles à bureaux par rapport aux recettes totales générées par les loyers imputés aux prix du marché par locataire), le pourcentage de surface prête à louer et le nombre de biens excédentaires. En 1990-1991, le Ministère a établi que 20 % des biens examinés généraient un rendement négatif et que 1,6 % de la superficie totale représentait des locaux prêts à louer. TPC a présentement 382 immeubles en inventaire qui ont été déclarés excédentaires. D'ici la fin de 1990-1991, il se sera dessaisi de 110 d'entre eux, évalués à 27,3 millions de dollars.

- Administrer les investissements immobiliers de TPC en choisissant la solution offrant le meilleur rapport coûts-avantages, soit l'achat, la construction, le bail-achat ou le crédit-bail :

  - pour répondre aux besoins à long terme des locataires, le Ministère étudie les solutions les plus avantageuses. TPC possède actuellement (ou est en voie d'acquérir par bail-achat), au nom de Sa Majesté, 60 % des locaux à bureaux utilisés par l'administration fédérale; les autres 40 % sont loués du secteur privé et sont, de ce fait, soumis aux fluctuations des prix du marché et aux pressions de la demande; et

  - en 1989-1990, le Ministère a mis en œuvre 13 nouveaux projets de construction, deux projets de rénovation, et a acheté un bien additionnel. Les étapes de la planification et de la conception préliminaire ont été franchies pour 32 autres projets de rénovation.

Section II
Analyse par activité

A. Coordination du Programme

Objectif

L'objectif de la coordination du programme est d'assurer la prestation de politiques et de conseils opérationnels au Ministre et à la direction du Ministère.

Description

La coordination du Programme prévoit un cadre stratégique pour le Programme des biens immobiliers, permet de coordonner tous les besoins en ressources humaines et d'établir des pratiques de gestion éprouvées pour en assurer l'efficacité. Cette activité a pour but d'élaborer des politiques et des normes pour les modalités de planification opérationnelle et financière applicables aux rapports; elle permet également d'introduire des contrôles pour gérer les investissements du gouvernement dans des biens immobiliers précis sous la garde de Travaux publics afin de les réglementer et de les protéger, puis d'administrer les locaux nécessaires aux autres ministères. Elle comprend également l'élaboration de politiques, de plans et de dispositions permettant au Ministre de s'acquitter de ses responsabilités à l'égard des situations d'urgence, le paiement des subventions en remplacement des impôts ainsi que la recherche et le développement nécessaires au portefeuille de biens immobiliers du Ministère.

En qualité de gardien, la Direction générale du logement doit retenir à contrat les services pertinents de TPC ou du secteur privé pour acheter, vendre ou conserver les biens immobiliers.

Sommaires des ressources

Cette activité représente 3 % des dépenses brutes totales du Programme pour 1991-1992.

Tableau 5 : Sommaire des ressources de l'activité

(en milliers de dollars)	**Budget des dépenses 1991-1992**		Prévu 1990-1991		Réel 1989-1990	
	$	**A-P**	$	A-P	$	A-P
Coordination du programme	**43 508**	**240**	42 740	240	44 472	224

Résultats financiers de l'exercice précédent

Tableau 6 : Résultats financiers de 1989-1990

(en milliers de dollars)	1989-1990					
	Réel		Budget principal		**Différence**	
	$	A-P	$	A-P	**$**	**A-P**
Coordination du programme	44 472	224	39 379	201	**5 093**	**23**

Explication de la différence : En 1989-1990, les dépenses brutes ont été supérieures de 5,1 millions de dollars ou 12,9 % à la somme qui figure dans le Budget principal. Ce changement est principalement attribuable aux facteurs suivants:

	Hausse (baisse) en millions de dollars
• hausse des dépenses de fonctionnement et en capital, comprenant les coûts des salaires associés à la sur-utilisation d'années-personnes, afin de rencontrer efficacement tous les besoins pour la gestion du Programme.	5,1

Données sur le rendement et justification des ressources

Le rendement de l'activité de la coordination du Programme doit être mesuré en fonction de la qualité des plans et de leur présentation dans les délais raisonnables, des prévisions exactes des hausses de recettes et des baisses de dépenses et du nombre et de la qualité des politiques et des modalités.

TPC a élaboré plusieurs plans stratégiques pour promouvoir la planification et la coordination du programme. Ceux-ci comprennent le plan opérationnel pluriannuel, le plan pluriannuel des ressources humaines, le plan de technologie informatique, le plan de communication, le plan de recherche et de développement et le plan d'investissements à long terme. Le Ministère est à élaborer un plan des biens immobiliers qui regroupera les plans de gestion des biens, les plans de gestion des investissements et le plan de logement pour les locataires, lequel est en préparation.

La politique sur le plan de gestion des biens, adoptée par TPC au cours de l'exercice 1986-1987, prévoit élaborer, au cours d'une période de cinq ans, un tel plan pour chacun des 380 immeubles à bureaux appartenant à l'État dont le Ministère a la garde. D'ici la fin de l'exercice 1990-1991, 206 plans auront été préparés. En 1990-1991, on prévoit terminer 71 plans de gestion des biens. Des 380 immeubles à bureaux appartenant à l'État, 45 sont voués au transfert, à la démolition ou à l'aliénation. Par conséquent, aucun plan de gestion des biens n'a été préparé pour ceux-ci.

Dans le cadre de la planification, le Ministère s'est engagé à améliorer la gestion de ses recettes et à accroître les recettes provenant de tiers. En 1988-1989, TPC avait prévu recevoir des ministères fédéraux et des autres locataires des recettes de location s'élevant à 211,2 millions de dollars. Le montant réel perçu a été de 218,7 millions de dollars, soit 7,5 millions de dollars de plus que le montant prévu. Cet écart est attribuable à l'accroissement des recettes perçues des tiers et aux prévisions plus précises effectuées au cours de l'exercice.

TPC s'est également engagé à réduire l'écart entre les prévisions et les dépenses réelles grâce à la planification et il a déjà obtenu certains résultats. À cette fin, le Ministère surveille étroitement sa situation financière en comparant les dépenses prévues et les dépenses réelles. En 1987-1988, le montant des crédits s'élevait à 1 212,9 millions de dollars alors que les dépenses réelles ont été de 1 157,4 millions de dollars, soit 95 % du montant prévu. En 1988-1989, l'évaluation a été encore plus précise, c'est-à-dire que 1 309 millions de dollars, soit 97,5 % des 1 342 millions de dollars prévus ont été dépensés. En 1989-1990, ce montant fut maintenu, soit 1 337,4 millions de dollars pour les dépenses réelles comparativement à 1 301,7 millions de dollars pour les dépenses prévues.

À mesure que la planification deviendra plus détaillée et plus cohérente, le Ministère prévoit que l'écart entre les recettes et les dépenses prévues et les recettes et les dépenses réelles s'amenuisera. Les politiques et les modalités élaborées en 1990-1991 viendront renforcer ce processus et accroître le rendement de l'activité de la coordination du programme grâce à une orientation et une cohérence communes.

B. Locaux à bureaux

Objectif

L'objectif des locaux à bureaux est d'assurer une gestion de la fourniture de locaux à bureaux centralement afin de mettre à la disposition des locataires fédéraux des bureaux convenables et sûrs, de promouvoir un environnement de travail productif et d'optimiser l'investissement fédéral dans les immeubles.

Description

Travaux publics fournit les locaux et les services connexes à 104 ministères et organismes locataires. Compte tenu de sa responsabilité à l'égard de la gestion, il doit répondre aux besoins des locataires en examinant toutes les possibilités offertes dans le contexte fédéral. Ainsi il peut choisir de répondre à un besoin en offrant des locaux faisant partie de l'inventaire des biens appartenant à l'État, en achetant une nouvelle propriété, en louant du secteur privé ou en recourant à une entreprise conjointe de bail-achat.

Le Ministère doit appliquer les politiques et les normes régissant le nombre, la qualité et l'emplacement des locaux tout en respectant les lois, les règlements et les politiques en matière de logement. En raison de la prise de conscience accrue à l'égard des questions environnementales, des problèmes de santé et de sécurité et de l'engagement pris par Travaux publics en vue de fournir un environnement de travail favorisant la productivité, la gestion efficace de cette fonction devriendra de plus en plus complexe et soulèvera un nombre croissant de défis. Les ressources nécessaires aux immobilisations et au fonctionnement pour répondre à ces demandes sont gérées selon des méthodes éprouvées générant des produits de placements raisonnables.

Le portefeuille des locaux à bureaux est divisé en quatre catégories budgétaires ayant des objectifs précis :

- Acquisitions de biens :
  - fournir de nouvelles installations appartenant à l'État ou améliorer ses installations actuelles et l'infrastructure connexe;
- Bail :
  - fournir des locaux à bureaux en louant des propriétés à bail;
- Bail-achat :
  - fournir des locaux à bureaux en recourant à la formule de bail-achat; et
- Fonctionnement et entretien de biens de l'État :
  - assurer le fonctionnement et l'entretien des installations appartenant à l'État et des infrastructures connexes.

Sommaire des ressources

Cette activité représente 58 % des dépenses brutes totales du programme pour 1991–1992.

Un résumé des dépenses et des recettes pour cette activité est présenté au tableau 7. À l'heure actuelle, les organismes non gouvernementaux et un certain nombre de locataires de l'administration fédérale paient un loyer conformément à une loi donnée ou à une politique gouvernementale. Ces recettes sont à valoir sur le crédit.

Tableau 7 : Sommaire des ressources de l'activité

(en milliers de dollars)	**Budget des dépenses 1991–1992**	Prévu 1990–1991	Réel 1989–1990
Dépenses brutes	**901 517**	872 696	740 341
Moins : recettes à valoir sur le crédit	**173 284**	162 302	179 014
Activité nette	**728 233**	710 394	561 327

Résultats financiers de l'exercice précédent

Tableau 8 : Résultats financiers de 1989–1990

(en milliers de dollars)	1989–1990		
	Réel	Budget principal	**Différence**
Dépenses brutes	740 341	683 565	**56 776**
Moins : recettes à valoir sur le crédit	179 014	154 633	**24 381**
Activité nette	561 327	528 932	**32 395**

Explication de la différence : En 1989–1990, les dépenses nettes ont été supérieures de 32,4 millions de dollars ou 6,1 % à la somme qui figure dans le Budget principal. Ce changement est principalement attribuable aux facteurs suivants :

	Hausse (baisse) en millions de dollars
• hausse dans les dépenses de fonctionnement due à l'acquisition de locaux loués additionnels afin de pourvoir aux besoins des locataires du Ministère;	57,6

	Hausse (baisse) en millions de dollars
• glissement dans les dépenses pour les projets d'immobilisations dû à des retards dans la construction; et	(0,9)
• hausse des recettes provenant des locataires du Ministère et de tiers qui remboursent TPC pour leurs besoins d'espace de logement.	(24,3)

Données sur le rendement et justification des ressources

Le rendement de l'activité Locaux à bureaux sera évalué en fonction d'un certain nombre de critères, notamment le règlement des différends avec les locataires, l'amélioration des communications avec ces derniers, la fourniture de locaux (dans les délais demandés), l'établissement de mesures pour déterminer les taux d'inoccupation, l'acquisition de locaux loués ou de locaux obtenus par bail-achat, la construction d'installations de l'État, l'achat d'installations et l'identification des locaux dans le répertoire des Travaux publics.

En 1990-1991, le Ministère a réglé plusieurs différends régionaux avec les locataires. Travaux publics Canada a reçu plus de 150 demandes de dérogation aux normes du logement. Toutes ont été réglées par voie de consultation et de dialogues.

Le Ministère veut continuer d'insister sur l'importance d'avoir une rétroaction des locataires et d'établir un bon dialogue avec eux. De plus, il entend avoir davantage recours à des pratiques novatrices telles que l'accueil officiel des nouveaux locataires au moment de l'occupation des locaux, la formation de groupes de locataires chargés de discuter des questions courantes et la décentralisation du processus de prise de décisions pour un règlement plus rapide des différends à l'échelle régionale.

Travaux publics Canada a aussi continué d'améliorer ses délais de fourniture des locaux.

En 1990-1991, le Ministère a établi et appliqué des critères objectifs permettant de comparer les tendances relativement aux locaux occupés par les principaux locataires (superficie occupée par année-personne, coût moyen des locaux par année-personne et coût unitaire moyen des locaux occupés par le ministère locataire). Ces indicateurs, une fois perfectionnés, seront incorporés au cadre d'évaluation du rendement qui doit être achevé en 1990-1991, avec la collaboration du Bureau de gestion des biens immobiliers du Conseil du Trésor. Grâce à ces indicateurs et à une planification stratégique améliorée, le Ministère pourra analyser les tendances des années à venir et élargir son horizon de planification.

Travaux publics Canada dispose aussi d'un portefeuille actif de baux. En 1989-1990, le Ministère a signé 2 643 marchés de location représentant 1 868 000 mètres carrés. En 1990-1991, le nombre de baux est passé à 2 446 (dont 720 ont été renouvelés) pour une superficie totale de 1 900 000 mètres carrés. Le Ministère prévoit qu'en 1991-1992, le nombre de baux passera à 2 449, dont 570 renouvellements de bail, et la superficie totale louée devrait atteindre quelque 2 000 000 mètres carrés.

En 1989-1990, le ministère des Travaux publics a fourni au total 4 714 000 mètres carrés de locaux à bureaux à ses locataires. En 1990-1991, il devrait fournir des locaux à bureaux d'une superficie totale de 4 776 100 mètres carrés. Ce chiffre devrait passer à 4 840 300 mètres carrés en 1991-1992 (voir le tableau 9 ci-dessous).

Tableau 9 : Locaux à bureaux

(en milliers de mètres carrés)	**1991-1992**	1990-1991	1989-1990
Locaux de l'État	**2 320,0**	2 355,8	2 328,2
Locaux obtenus par bail-achat	**520,3**	520,3	517,7
Locaux loués	**2 000,0**	1 900,0	1 868,1
Total	**4 840,3**	4 776,1	4 714,0

Le Ministère continue de perfectionner ses indicateurs de rendement du capital investi (RCI) afin de protéger et d'accroître la rentabilité économique de ses biens. En 1990-1991, il s'est servi de ces indicateurs pour analyser le rendement du capital investi de son portefeuille. L'analyse a révélé que 20 % des immeubles échantillonnés ont produit un rendement négatif du capital investi. En 1991-1992, l'on s'attend à ce que 20 % des biens continuent d'avoir du rendement négatif du capital investi.

TPC s'efforce de maintenir à un niveau raisonnable le nombre de locaux vacants prêts à louer. En 1989-1990, la superficie totale des locaux vacants prêts à louer représentait 58 100 mètres carrés sur un répertoire de 4,7 millions de mètres carrés, soit 1,2 % du répertoire fédéral. Ce pourcentage se compare avantageusement à celui des locaux vacants prêts à louer dans le secteur privé. En 1990-1991 et 1991-1992, TPC maintiendra un taux de locaux vacants prêts à louer d'environ 1 %. En comparaison avec le secteur privé, on estime qu'un taux d'inoccupation de 3 % ou 4 % est un taux presque nul, compte tenu du temps requis pour le déménagement et l'emménagement des locataires.

C. Installations fédérales

Objectif

L'objectif des installations fédérales est d'administrer l'investissement et le dessaisissement des divers actifs d'un portefeuille d'installations fédérales placées sous la garde du Ministre.

Description

Cette activité porte sur la gestion d'un portefeuille de biens immobiliers placé sous la garde des Travaux publics et constitué d'immeubles fédéraux (installations à destination particulière et à utilisation partagée, constructions domiciliaires, biens désignés et installations d'urgence), de biens excédentaires, de bassins de radoub, d'une écluse, de barrages, de routes, de ponts et de projets d'aménagement foncier. Travaux publics Canada gère le rendement de ces biens afin de protéger les investissements fédéraux, de veiller au respect des normes de santé, de sécurité et d'accessibilité et de contrôler la fourniture de locaux aux locataires. Il s'agit de locaux loués ou de locaux appartenant à l'État.

Sommaires des ressources

Cette activité représente 17 % de l'ensemble des dépenses brutes du Programme pour 1991-1992.

Au tableau 10, figure un sommaire des dépenses et des recettes liées à cette activité. Actuellement, un nombre limité de locataires paient un loyer en vertu d'une loi ou d'une politique gouvernementale précise. Ces recettes sont à valoir sur le crédit. Les recettes provenant de la vente d'énergie sont aussi à valoir sur le crédit.

Tableau 10 : Sommaire des ressources de l'activité

(en milliers de dollars)	**Budget des dépenses 1991-1992**	Prévu 1990-1991	Réel 1989-1990
Dépenses brutes			
Bâtiments	**195 248**	181 803	197 753
Biens excédentaires	**11 291**	11 446	8 623
Aménagement foncier	**385**	8 175	3 805
Ouvrages maritimes	**9 484**	10 653	7 481
Routes et ponts	**53 462**	55 148	48 086
	269 870	267 225	265 748
Moins : recettes à valoir sur le crédit	**65 207**	67 513	66 653
Activité nette	**204 663**	199 712	199 095

Résultats financiers de l'exercice précédent

Tableau 11 : Résultats financiers de 1989-1990

(en milliers de dollars)	1989-1990		
	Réel	Budget principal	**Différence**
Dépenses brutes			
Bâtiments	197 753	209 367	**(11 614)**
Biens excédentaires	8 623	6 972	**1 651**
Aménagement foncier	3 805	4 221	**(416)**
Ouvrages maritimes	7 481	7 053	**428**
Routes et ponts	48 086	50 268	**(2 182)**
	265 748	277 881	**12 133**
Moins : recettes à valoir sur le crédit	66 653	54 288	**12 365**
Activité nette	199 095	223 593	**(24 498)**

Explication de la différence : Les dépenses nettes, en 1989-1990, ont été inférieures de 24,5 millions de dollars ou 11,0 % à la somme prévue dans le Budget principal. Cette baisse est principalement attribuable aux facteurs suivants :

	Hausse (baisse) en millions de dollars
• baisse dans le niveau des dépenses de fonctionnement et en capital principalement due au transfert de ressources à l'activité des locaux à bureaux afin de contrer en partie les besoins de locaux loués additionnels;	(27,7)
• hausse dans les dépenses de fonctionnement résultant d'un changement à la pratique comptable pour les installations de chauffage central et de refroidissement;	17,8
• baisse dans les dépenses de fonctionnement et en capital pour des travaux sur les routes et les ponts due au report de divers projets; et	(2,2)
• hausse des recettes à la suite d'un changement à la pratique comptable pour les installations de chauffage central et de refroidissement (17,8 millions de dollars), compensée par une diminution nette des recettes provenant des locataires du Ministère qui payent un loyer (5,4 millions de dollars).	(12,4)

Données sur le rendement et justification des ressources

Le ministère des Travaux publics assure la gestion d'un portefeuille varié composé d'installations à usages particuliers et de biens excédentaires. Il lui faut des ressources pour exploiter et entretenir les installations existantes et pour moderniser et aménager certains biens en vue de leur aliénation éventuelle ou d'un dessaisissement possible. Une bonne gestion repose sur l'élaboration de stratégies de dessaisissement et d'aliénation efficaces et sur le respect des normes et des objectifs fédéraux visant tous les biens.

Les installations fédérales comprennent divers immeubles autres que des immeubles à bureaux, notamment les édifices du Parlement, une écluse et divers barrages, des routes et des ponts, des bassins de radoub et des biens excédentaires appartenant à l'État ou loués.

En 1990–1991, le Ministère avait un répertoire de 1 593 unités d'habitations du nord. De ce nombre, 1 376 étaient des habitations communautaires (1 104 unités appartenant à l'État et 272 unités louées). Les 217 autres unités ne sont pas des habitations communautaires (180 d'entre elles appartiennent à l'État et 37 sont louées).

Le Ministère finance les activités d'aliénation relatives à tous les biens excédentaires de l'administration fédérale. En 1989–1990, il s'est défait de 606 biens immobiliers excédentaires, incluant ceux d'autres ministères gouvernementaux, évalués à 36,1 millions de dollars. Des démarches sont en cours pour l'aliénation, en 1990–1991, de 110 autres biens excédentaires du Ministère, d'une valeur estimée à 27,3 millions de dollars, et de 459 autres biens, pour le compte d'autres ministères, évalués à 31,9 millions de dollars. Des discussions sont en cours concernant le transfert des responsabilités à chaque dépositaire, en ce qui a trait à l'aliénation des biens excédentaires, et d'autres possibilités sont aussi à l'étude.

Un projet d'aliénation des ouvrages maritimes excédentaires a été entrepris, en 1987–1988, afin de permettre à Travaux publics Canada de transférer le droit de propriété et la responsabilité future de ces ouvrages à la province ou à la municipalité visée. La responsabilité du Ministère se limite à démolir ou à payer une partie des réparations à l'autorité locale en vue d'une aliénation éventuelle. Le coût des réparations, ou le montant de la contribution, ne doit pas dépasser le coût des travaux de démolition ou 250 000 $, soit le moins élevé des deux montants, sans autre autorisation du Conseil du Trésor. En 1989–1990, le coût de la démolition, de la réparation ou du transfert de 61 ouvrages maritimes a été de 1,9 million de dollars. On prévoit, en 1990–1991, d'autres initiatives du même genre au coût de 2,5 millions de dollars.

Une entente a été conclue avec la ville de Chicoutimi pour le transfert du Vieux-Port de Chicoutimi à la ville et une contribution de 6,2 millions de dollars a été versée afin de permettre le réaménagement des quais.

Le Ministère est responsable de dix barrages, une écluse et trois bassins de radoub à l'appui d'activités maritimes, ainsi que de dix-sept ponts, 2 222 kilomètres de la route de l'Alaska et du chemin Haines (réseau routier du Nord-Ouest) et de travaux importants pour améliorer les tronçons de la route transcanadienne traversant les parcs nationaux (Terra Nova, Banff, Yoho, Glacier et Mount Revelstoke). L'entretien de la route transcanadienne dans les parcs nationaux relève du Service canadien des parcs d'Environnement Canada.

Conformément aux directives gouvernementales, le Ministère poursuit les initiatives de dessaisissement relatives à ces biens. Malheureusement, vu l'état de détérioration de plusieurs de ces biens, l'aliénation n'est pas facile et les discussions avec les autres niveaux de gouvernement au sujet de la délégation de pouvoirs sont plutôt axées sur les améliorations importantes et coûteuses.

Les négociations du Ministère en vue du transfert de cinq ponts à la province du Nouveau-Brunswick ont été couronnées de succès. Ce transfert sera terminé en 1990-1991, au coût total de 5 millions de dollars, à payer en deux ans.

Le Comité d'évaluation et d'examen en matière d'environnement, qui étudie le projet de raccordement dans le détroit de Northumberland, a terminé ses audiences publiques en mars 1990. Il a terminé son rapport final en août et il recommande de ne pas mettre le projet en oeuvre tel que prévu. TPC modifie présentement le projet afin qu'il réponde aux exigences du Comité.

D. Subventions aux municipalités

Objectif

L'objectif de cette activité est d'administrer le versement des subventions fédérales en remplacement d'impôt municipaux ou provinciaux.

Description

Des subventions tenant lieu d'impôts sont versées aux autorités locales en reconnaissance des services qu'elles assurent à l'égard des biens immobiliers fédéraux. Le ministère des Travaux publics administre le versement de ces subventions aux autorités taxatrices municipales et provinciales pour ses propres biens immobiliers et ceux d'autres ministères fédéraux.

Sommaires des ressources

Cette activité représente 22 % des dépenses brutes totales du Programme pour 1991-1992.

Tableau 12 : Sommaire des ressources de l'activité

(en milliers de dollars)	**Budget des dépenses 1991-1992**	Prévu 1990-1991	Réel 1989-1990
Subventions aux municipalités	**339 924**	320 288	286 875

Résultats financiers de l'exercice précédent

Tableau 13 : Résultats financiers de 1989-1990

(en milliers de dollars)	1989-1990		
	Réel	Budget principal	**Différence**
Subventions aux municipalités	286 875	300 873	**(13 998)**

Explication de la différence: Les dépenses de 1989-90 ont été inférieures de 14,0 millions de dollars ou 4,7 % à la somme qui figure dans le Budget principal. Ce changement est en grande partie attribuable aux délais prescrits pour la réception des demandes des municipalités, aux délais prescrits pour les paiements émis par TPC, aux augmentations de taxes qui ont été moindres que prévues et aux réductions dans les paiements finaux dûs aux municipalités pour diverses raisons (réduction du niveau d'évaluation, items non-éligibles, occupations par des tiers, etc.).

Données sur le rendement et justification des ressources

Des paiements sous cette activité sont émis pour environ 2 170 demandes reçues de 1 928 autorités taxatrices pour 64 500 biens ou immeubles fédéraux. Le besoin global pour l'année correspond au total des montants versés aux autorités taxatrices (exception faite des sociétés d'État).

Chaque paiement fait suite à une demande annuelle présentée par une autorité taxatrice locale. Le montant est fixé en tenant compte de facteurs tels que l'admissibilité du bien, l'admissibilité du locataire ou de l'occupant, la valeur de chaque propriété ou ses dimensions (impôt sur la façade ou sur la superficie), les taux d'imposition et les dispositions de la Loi et des règlements connexes.

Section III
Renseignements supplémentaires

A. Aperçu des ressources du Programme

1. Besoins financiers par article

Les besoins financiers des Travaux publics par article sont présentés au tableau 14.

Tableau 14 : Détails des besoins financiers par article

(en milliers de dollars)	**Budget des dépenses 1991-1992**	Prévu 1990-1991	Réel 1989-1990
Personnel			
Traitements et salaires	**12 674**	11 979	11 434
Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	**1 964**	1 857	1 496
Autres frais touchant le personnel	**30**	35	36
Total personnel	**14 668**	13 871	12 966
Biens et services			
Transports et communications	**3 100**	3 000	2 918
Information	**194**	188	323
Services professionnels et spéciaux	**275 429**	277 144	279 076
Location	**526 180**	504 913	423 816
Achat de services de réparation et d'entretien	**118 806**	109 630	77 937
Services publics, fournitures et approvisionnements	**112 855**	109 332	102 793
Toutes autres subventions ou paiements	**21 071**	20 414	21 731
Total biens et services	**1 057 635**	1 024 621	908 594
Total des dépenses de fonctionnement	**1 072 303**	1 038 492	921 560
Moins : recettes à valoir sur le crédit	**238 491**	229 815	245 667
Dépenses de fonctionnement nettes	**833 812**	808 677	675 893
Dépenses en capital			
Transports et communications	**7**	7	--
Information	**7**	7	4
Services professionnels et spéciaux	**14 875**	14 964	1 120
Achat de services de réparation et d'entretien	**7 952**	8 000	90
Services publics, fournitures et approvisionnements	**28**	28	24
Construction et acquisition de terrains, bâtiments et ouvrages	**121 895**	122 626	127 861
Construction et acquisition de machines et de matériel	**778**	783	1 223
Toutes autres subventions ou paiements	**646**	650	1 385
Total des dépenses en capital	**146 188**	147 065	131 707
Paiements de transfert	**336 328**	317 392	284 169
Dépenses nettes du Programme	**1 316 328**	1 273 134	1 091 769

2. Besoins en personnel

Les frais de personnel afférents au Programme des biens immobiliers s'élèvent à 14,7 millions de dollars, ce qui représente 0,9 % de l'ensemble des dépenses de fonctionnement brutes du Programme en 1991-1992. Des données sur les années-personnes par activité sont présentées au tableau 15. Un aperçu des besoins en personnel du Programme, par catégorie et par groupe professionnels, figure au tableau 16.

Tableau 15 : Besoins en années-personnes par activité

	Budget des dépenses 1991-1992	Prévu 1990-1991	Réel 1989-1990
Coordination du programme	**240**	240	224

Tableau 16 : Détails sur les besoins en personnel

	Années-personnes Contrôlées par le Conseil du Trésor				
	Budget des dépenses 1991-1992	Prévu 1990-1991	Réel 1989-1990	Échelle des traitements actuelle	Provision pour le traitement annuel moyen 1991-1992
Gestion	17	17	16	61 500-138 300	79 911
Scientifique et professionnelle					
Économique, sociologie et statistiques	1	1	1	20 000-79 367	--
Génie et arpentage	9	9	9	27 613-74 810	54 336
Administration et service extérieur					
Services administratifs	180	180	165	17 470-72 817	51 321
Gestion des systèmes d'ordinateurs	1	1	1	22 310-73 032	--
Administration des programmes	1	1	1	17 470-72 817	--
Technique					
Dessin et illustration	1	1	1	19 852-51 443	--
Soutien administratif					
Commis aux écritures et aux règlements	12	12	12	16 504-40 509	28 092
Mécanographie	1	1	1	16 163-32 250	--
Secrétariat, sténographie et dactylographie	17	17	17	16 356-40 768	27 510
	240	240	224		

L'expression **"années-personnes"** désigne l'emploi d'une personne pendant une année complète ou l'équivalent (par exemple, l'emploi de trois personnes pendant quatre mois chacune). Une année-personne peut viser les employés rémunérés au tarif des heures normales (au Canada ou à l'étranger), permanents ou non, à temps plein ou partiel, saisonniers, nommés pour une période déterminée ou occasionnels et les autres types d'employés.

Les **années-personnes** contrôlées sont assujetties au contrôle du Conseil du Trésor. À quelques exceptions près, le Conseil du Trésor contrôle directement le nombre d'année-personnes des ministères et organismes énumérés à l'annexe I des parties I et II de la Loi sur les relations de travail dans la fonction publique. Le Conseil du Trésor ne contrôle pas les années-personnes concernant le personnel des ministres nommé en vertu de l'article 39 de la Loi sur les relations de travail dans la fonction publique et toutes les nominations faites en vertu d'un décret. En outre, les années-personnes de certains ministères et organismes peuvent être exemptées du contrôle du Conseil du Trésor. Dans la partie II du Budget des dépenses, les années-personnes contrôlées sont identifiées comme années-personnes "autorisées".

Nota : Les colonnes concernant les années-personnes montrent la répartition prévue des années-personnes contrôlées du programme par groupe professionnel. La colonne concernant l'échelle des traitements actuelle indique les échelles salariales par groupe professionnel en vigueur le 1er octobre 1990. La colonne visant l'échelle des traitements indique les coûts salariaux estimatifs de base, y compris la provision pour les conventions collectives, les augmentations d'échelon annuelles, les promotions et la rémunération au mérite, divisés par le nombre d'années-personnes du groupe. Les modifications apportées à la répartition des éléments utilisés pour le calcul peuvent influer sur la comparaison des moyennes entre les années.

3. Dépenses en capital

Au tableau 17 figurent les grands projets d'immobilisations approuvés, ainsi qu'un sommaire des dépenses totales, notamment les coûts des grands projets d'immobilisations prévus et d'autres petits travaux d'immobilisations. Les dépenses en capital représentent 9,4 % des dépenses brutes totales du Programme de 1991–1992.

Tableau 17 : Détails des projets d'immobilisations

(en milliers de dollars)	Coût total estimatif précédent	Coût total estimatif courant	Dépenses prévues jusqu'au 31 mars 1991	**Budget des dépenses 1991–1992**	Besoins des années futures
Grands projets d'immobilisations (approuvés) d'une valeur estimative de plus d'un million de dollars					
Locaux à bureaux					
TERRE-NEUVE					
St. John's – immeuble Sir Humphrey-Gilbert – construction	14 705	14 705	8 705	**6 000**	--
NOUVELLE-ÉCOSSE					
Halifax – immeuble Ralston – rénovations	15 197	15 197	4 641	**4 969**	5 587
Sydney – immeuble fédéral – rénovations	5 548	5 548	4 120	**1 428**	--
Truro – immeuble fédéral – rénovations	2 612	3 500	317	**1 000**	2 183
NOUVEAU-BRUNSWICK					
Moncton – immeuble fédéral – Phase II – rénovations	20 500	20 500	7 881	**10 314**	2 305
Saint John – Succursale postale A – rénovations	9 223	9 223	2 476	**4 500**	2 247
St. Stephen – immeuble fédéral – renovations/ajout	--	1 802	50	**642**	1 110
QUÉBEC					
Jonquière – immeuble fédéral – rénovations	--	1 300	1 089	**211**	--
Montréal – 105 McGill – renovations	--	19 400	3 007	**10 000**	6 393
RÉGION DE LA CAPITALE NATIONALE (QUÉBEC)					
Hull – installation de chauffage central Portage – Mise en place de systèmes informatisés	--	2 294	676	**830**	788
RÉGION DE LA CAPITALE NATIONALE (ONTARIO)					
Ottawa – immeuble de Statistique Canada – réaménagement du système de traitement de l'air	--	3 029	1 186	**1 843**	--

Tableau 17 : Détails des projets d'immobilisations (suite)

(en milliers de dollars)	Coût total estimatif précédent	Coût total estimatif courant	Dépenses prévues jusqu'au 31 mars 1991	Budget des dépenses 1991-1992	Besoins des années futures
Locaux à bureaux (suite)					
RÉGION DE LA CAPITALE NATIONALE (ONTARIO) (suite)					
Ottawa - immeuble Sir John Carling - réaménagement du centre des systèmes informatisés	--	2 200	1 500	700	--
Ottawa - immeuble Tilley - ajout	10 840	10 840	8 394	2 446	--
ONTARIO					
Thunder Bay - 201, North May - rénovations	--	1 075	350	325	400
Thunder Bay - 33, South Court - rénovations	--	3 000	50	50	2 900
Thunder Bay - 130, South Syndicate - rénovations	--	1 000	50	900	50
MANITOBA					
Winnipeg - immeuble MacDonald - rénovations	4 936	5 835	3 638	2 197	--
COLOMBIE-BRITANNIQUE					
Kamloops - immeuble fédéral - rénovations	--	1 183	1 173	10	--
Prince George - immeuble Oxford - acquisition	--	3 343	3 059	284	--
Victoria - immeuble Custom House - rénovations	--	3 755	1 756	1 999	--
YUKON					
Whitehorse - immeuble fédéral - Phase I - réaménagement	24 699	24 680	8 215	14 400	2 065
Installations fédérales					
ÎLE-DU-PRINCE-ÉDOUARD					
Summerside - Le Centre national de traitement de la TPS - acquisition	--	3 525	1 750	1 775	--
NOUVEAU-BRUNSWICK					
Edmundston - poste de douanes - construction	--	3 540	1 060	1 985	495
RÉGION DE LA CAPITALE NATIONALE (QUÉBEC)					
Aylmer - installations Nortel - acquisition	--	14 000	6 568	2 500	2 932
Gatineau - archives nationales - nouvelle construction	--	89 000	8 231	1 760	79 009
Hull - Complexe de la polyvalente Asticou - acquisition	26 288	26 288	22 048	1 304	2 936

Tableau 17 : Détails des projets d'immobilisations (suite)

(en milliers de dollars)	Coût total estimatif précédent	Coût total estimatif courant	Dépenses prévues jusqu'au 31 mars 1991	Budget des dépenses 1991-1992	Besoins des années futures
Installations fédérales (suite)					
RÉGION DE LA CAPITALE NATIONALE (ONTARIO)					
Ottawa - Cité parlementaire - Phase IIA - rénovations	--	31 000	1 298	1 300	28 402
Ottawa - Cité parlementaire - travaux divers (Nota 1)	7 981	16 008	13 667	1 670	671
Ottawa - cour fédérale - nouvelle construction	--	80 000	345	1 700	77 955
Ottawa - musée national du Canada - rénovations	--	12 748	2 827	5 426	4 495
Ottawa - rue Cliff - chaudières et commandes	--	11 540	3 740	3 900	3 900
Renfrew - immeuble Mitel - acquisition pour les archives nationales	--	10 597	10 397	200	--
ALBERTA					
Banff - routes et ponts - échangeur de Banff	9 495	9 000	5 698	3 302	--
COLOMBIE-BRITANNIQUE					
Routes et ponts - réseau routier du Nord-Ouest - reconstruction	417 113	417 100	268 500	15 000	133 600
DIVERSES PROVINCES					
Dessaisissement des quais excédentaires (Nota 2)	20 526	18 496	10 496	2 500	5 500
Résumé					
Dépenses totales pour les grands projets d'immobilisations approuvés (énumérés ci-dessus)	--	--	--	109 370	--
Dépenses totales pour les grands projets d'immobilisations approuvés (non énumérés ci-dessus)	--	--	--	--	--
Dépenses totales prévues pour les autres projets d'immobilisations	--	--	--	36 818	--
Total pour le Programme	--	--	--	146 188	--

Nota :

1. Divers projets sont en cours en réponse aux questions parlementaires en matière de santé et de sécurité, à des méthodes innovatrices dans la stabilisation des pentes à l'arrière de la Colline parlementaire et à l'accomplissement des responsabilités de Travaux publics en ce qui a trait a un plan quinquennal (1989-1993) pour les installations commémoratives (approuvées, l'été 1988).

2. La diminution dans le coût total estimatif est due à un raffinement du nombre (maintenant environ 240 quais) ainsi que du coût des quais à être transférés, réparés ou démolis.

4. Paiements de transfert

Les subventions et contributions représentent 21,6 % des dépenses brutes du Budget principal de 1991-1992 pour le Programme. Le tableau 18 donne un aperçu de toutes les dépenses au chapitre des subventions et contributions.

Tableau 18 : Détails des subventions et contributions

(dollars)	**Budget des dépenses 1991-1992**	Prévu 1990-1991	Réel 1989-1990
Subventions			
Installations fédérales			
Subvention à l'égard de bassins de radoub, Canadian Vickers, Montréal	**180 000**	180 000	--
Subventions aux municipalités			
Subventions aux municipalités et autres autorités taxatrices	**336 106 000**	317 170 000	284 137 270
Total des subventions	**336 286 000**	317 350 000	284 137 270
Contributions			
Coordination du Programme			
Association canadienne de normalisation	**12 000**	12 000	12 000
Institut de formation en gestion de la construction	**30 000**	30 000	20 000
Total des contributions	**42 000**	42 000	32 000
Total des paiements de transfert	**336 328 000**	317 392 000	284 169 270

5. Recettes

Le tableau 19 présente les recettes produites par le Programme des biens immobiliers par source de recettes.

Tableau 19 : Recettes par source

(en milliers de dollars)	**Budget des dépenses 1991-1992**	Prévu 1990-1991	Réel 1989-1990
Recettes à valoir sur le crédit			
Locaux à bureaux	**173 284**	162 302	179 014
Installations fédérales	**65 207**	67 513	66 653
Total – Recettes à valoir sur le crédit	**238 491**	229 815	245 667
Recettes à valoir sur le Trésor			
Vente de biens immobiliers	**8 025**	45 715	10 322
Remboursement des subventions aux municipalités à partir du fonds renouvelable des aéroports (Transports Canada)	--	26 500	23 818
Locations et concessions	**785**	785	785
Ventes d'énergie	--	--	116
Bassins de radoub	**4 920**	3 663	2 255
Pont ferroviaire de New Westminster	**3 250**	3 250	2 979
Intérêts sur prêts	--	--	179
Divers	--	--	5 053
Recouvrements des dépenses d'exercices précédents	--	--	2 340
Rajustements des comptes à payer à la fin de l'exercice	--	--	(5 231)
Total – Recettes à valoir sur le Trésor	**16 980**	79 913	42 616
Total des recettes	**255 471**	309 728	288 283

6. Coût estimatif net du Programme

Le Budget des dépenses principal de 1991-1992 du Programme des biens immobiliers comprend les recettes versées et les dépenses imputées au crédit du programme. Les recettes comprennent toutes les recettes, soit celles à valoir sur le crédit du programme et à valoir sur le Trésor. D'autres éléments de coût, notamment les locaux fournis gratuitement par Travaux publics et les services fournis gratuitement à TPC et aux autres ministères sont retenus pour déterminer le coût estimatif net de fonctionnement du programme.

Tableau 20 : Coût estimatif net du Programme

(en milliers de dollars)	Budget principal 1991-1992 (Brut)	Plus* autres coûts	Coût total du Programme	Moins** recettes	Coût estimatif net du Programme	
					1991-1992	1990-1991
	1 554 819	1 753	1 556 572	255 471	**1 301 101**	1 102 661

*Les autres coûts comprennent :

	(en milliers de dollars)
• les locaux fournis par ce Programme;	1 207
• les avantages sociaux des employés constitués de la contribution de l'employeur aux primes d'assurance et des frais payés par le Secrétariat du Conseil du Trésor;	458
• les services d'émission de chèques et autres services de comptabilité fournis par Approvisionnements et Services Canada; et	24
• la partie des indemnisations assumées par l'employeur et versées par Travail Canada.	64

**Le tableau 19 fournit des détails sur les recettes.

Programme des sociétés d'État

Plan de dépenses 1991–1992

Table des matières – Programme des sociétés d'État

Autorisations de dépenser

A. Autorisations pour 1991–1992 4–4
B. Emploi des autorisations en 1989–1990 4–5

Section I
Aperçu du Programme

A. Plans pour 1991–1992
1. Points saillants 4–6
2. Sommaire des besoins financiers 4–6
B. Rendement récent
1. Points saillants 4–7
2. Examen des résultats financiers 4–8
C. Données de base
1. Introduction 4–9
2. Mandat 4–9
3. Objectif du Programme 4–9
4. Organisation du Programme en vue de son exécution 4–9
D. Perspective de planification
1. Facteurs externes qui influent sur le Programme 4–10
2. Initiatives 4–10
E. Efficacité du Programme 4–10

Section II
Analyse par activité

A. Société du Vieux-Port de Montréal Inc. 4–11

Section III
Renseignements supplémentaires

A. Aperçu des ressources du Programme
1. Besoins financiers par article 4–14
2. Dépenses en capital 4–14
3. Recettes 4–15
4. Coût estimatif net du Programme 4–15

Autorisations de dépenser

A. Autorisations pour 1991-1992 -- Partie II du Budget des dépenses

Besoins financiers par autorisation

Crédits (en milliers de dollars)		Budget principal 1991-1992	Budget principal 1990-1991
	Programme des sociétés d'État		
15	Paiements à la Société du Vieux-Port de Montréal Inc.	**46 821**	28 641
	Crédit non requis - Paiements à la Société de construction des musées du Canada, Inc.	--	5 230
	Total du Programme	**46 821**	33 871

Crédits -- Libellé et sommes demandées

Crédits (dollars)		Budget principal 1991-1992
	Programme des sociétés d'État	
15	Paiements à la Société du Vieux-Port de Montréal Inc. pour couvrir les dépenses de fonctionnement et les dépenses en capital	**46 821 000**

Programme par activité

(en milliers de dollars)	Budget principal 1991-1992			Budget principal 1990-1991
	Budgétaire		**Total**	
	Fonctionnement	Dépenses en capital		
Société du Vieux-Port de Montréal Inc.	46 821	--	**46 821**	28 641
Société de construction des musées du Canada, Inc.	--	--	--	5 230
	46 821		**46 821**	33 871

B. Emploi des autorisations en 1989-1990 -- Volume II des Comptes publics

Crédits (dollars)		Budget principal	Total disponible	Emploi réel
	Programme des sociétés d'État			
15	Paiements à la Société de construction des musées du Canada, Inc.	28 414 000	28 414 000	
15c	Paiements à la Société de construction des musées du Canada, Inc.	--	4 800 000	
	Total -- Crédit 15	28 414 000	33 214 000	**33 214 000**
20	Paiements à la Société immobilière du Canada (Le Vieux-Port de Montréal) Limitée	30 130 000	30 130 000	
	Virement au : crédit 5	--	(11 000 000)	
	: crédit 22	--	(3 648 998)	
	Total -- Crédit 20	30 130 000	15 481 002	**6 055 150**
21	Paiement garanti par la Harbourfront Corporation	1	1	--
22b	Paiement à la Harbourfront Corporation pour couvrir les dépenses en capital - Virement de 3 146 999 $ du crédit 20 (Travaux publics)	--	3 147 000	
22c	Virement de 501 999 $ du crédit 20 (Travaux publics)	--	502 000	
	Total -- Crédit 22	--	3 649 000	**3 649 000**
	Total du Programme - Budgétaire	58 544 001	52 344 003	**42 918 150**

Section I
Aperçu du Programme

A. Plans pour 1991-1992

1. Points saillants

En 1991-1992, la Société du Vieux-Port de Montréal Inc., laquelle Société reçoit des paiements de ce Programme, terminera à temps les travaux prévus pour le 350e anniversaire de la fondation de la ville de Montréal qui aura lieu en 1992.

2. Sommaire des besoins financiers

Tableau 1 : Besoins financiers par activité

(en milliers de dollars)	**Budget des dépenses 1991-1992**	Prévu 1990-1991	Différence	Détails à la page
Société du Vieux-Port de Montréal Inc.	**46 821**	17 334	29 487	4-11
Société de construction des musées du Canada, Inc.	--	7 886	(7 886)	--
Harbourfront Corporation	--	2 000	(2 000)	--
Total du Programme	**46 821**	27 220	19 601	

Explication de la différence : Les besoins financiers pour 1991-1992 sont supérieurs de 19,6 millions de dollars ou 72,0 % aux montants prévus en 1990-1991. Cet écart est principalement attribuable aux facteurs suivants :

	Hausse (baisse) en millions de dollars
• Société du Vieux-Port de Montréal Inc. : – hausse nécessaire à l'élaboration des projets concernant deux secteurs du site.	29,5
• Société de Construction des musées du Canada, Inc. : – baisse principalement attribuable à l'achèvement des travaux de construction du Musée canadien des civilisations.	(7,9)
• Harbourfront Corporation : – baisse attribuable au changement de la structure organisationnelle et du financement de la Société.	(2,0)

Explications des prévisions de 1990–1991 : Les prévisions de 1990–1991 (établies d'après les données dont disposait la direction au 30 novembre 1990) sont de 6,7 millions de dollars ou de 24,4 % inférieures au budget des dépenses de 1990–1991 de 33,9 millions de dollars (voir les Autorisations de dépenser, page 4–4). La différence de 6,7 millions de dollars est principalement attribuable aux facteurs suivants :

	Hausse (baisse) en millions de dollars
• Société de construction des musées du Canada, Inc. :	
– hausse due au paiement des frais de construction excédentaires du Musée canadien des civilisations.	2,6
• Société du Vieux-Port de Montréal Inc. :	
– baisse due aux retards dans l'exécution des travaux prévus en raison des changements apportés aux types de projets et à leur portée.	(11,3)
• Harbourfront Corporation :	
– hausse nécessaire pour couvrir une partie du déficit d'exploitation et des dépenses essentielles relatives aux travaux d'immobilisations.	2,0

B. Rendement récent

1. Points saillants

En 1989–1990, les sociétés d'État ont pris les mesures suivantes :

- La Société de construction des musées du Canada, Inc. :
  - a terminé la construction du Musée canadien des civilisations.

- La Société immobilière du Canada (Le Vieux-Port de Montréal) Limitée (maintenant la Société du Vieux-Port de Montréal Inc.) :
  - a préparé les plans et devis en vue de la restauration de la tour de l'Horloge située sur le quai de l'Horloge;
  - a poursuivi le programme d'activités d'été;
  - a restauré l'horloge de la tour;
  - a exécuté les travaux préliminaires de génie en vue de la réouverture du canal Lachine et de la restauration de ses murs;
  - a préparé des études pour la dépollution du canal;
  - a établi le centre d'information du Vieux-Port;
  - a construit le bâtiment du quartier général de l'entretien; et
  - a effectué des fouilles archéologiques à Pointe à Callière.

2. Examen des résultats financiers

Tableau 2 : Résultats financiers de 1989-1990

(en milliers de dollars)	1989-1990		
	Réel	Budget principal	**Différence**
Société de construction des musées du Canada, Inc.	33 214	28 414	**4 800**
Société immobilière du Canada (Le Vieux-Port de Montréal) Limitée	6 055	30 130	**(24 075)**
Harbourfont Corporation	3 649	--	**3 649**
	42 918	58 544	**(15 626)**

Explication de la différence : Les besoins financiers réels ont été inférieurs d'environ 15,6 millions de dollars ou 26,7 % au montant prévu dans le Budget principal. Cet écart est principalement attribuable aux facteurs suivants :

	Hausse (baisse) en millions de dollars
• La Société de construction des musées du Canada, Inc. :	
- hausse du rythme des paiements des coûts de construction excédentaires du Musée canadien des civilisations.	4,8
• La Société immobilière du Canada (le Vieux-Port de Montréal) Limitée :	
- baisse du niveau du financement en raison des retards du début des travaux de construction, ce qui entraînera des besoins de financement supérieurs pour les exercices suivants.	(24,0)
• Harbourfront Corporation :	
- hausse des besoins pour couvrir partiellement le déficit d'exploitation de la Société et des dépenses essentielles d'immobilisations.	3,6

C. Données de base

1. Introduction

La Société du Vieux-Port de Montréal Inc. (l'ancienne Société immobilière du Canada (Le Vieux-Port de Montréal)) Limitée) a été créée le 26 novembre 1981 en vertu de la Loi sur les corporations commerciales canadiennes. Elle constitue maintenant une filiale à part entière de la Société immobilière du Canada Limitée, société d'État qui figure à l'annexe III, Partie I, de la Loi sur la gestion des finances publiques.

2. Mandat

Société du Vieux-Port de Montréal Inc. : La Société est chargée de planifier et de favoriser l'aménagement des terrains du Vieux-Port de Montréal, ainsi que de l'administration, de la gestion et de l'entretien de la propriété de Sa Majesté.

3. Objectif du Programme

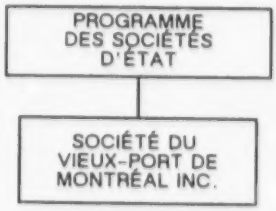
Autoriser et émettre des paiements à certaines sociétés d'État conformément aux conventions approuvées par le gouverneur en conseil.

4. Organisation du Programme en vue de son exécution

Structure des activités : Le Programme des sociétés d'État regroupe une activité, comme l'illustre le tableau 3.

Structure organisationnelle : En fonction des paramètres établis par le ministre, le sous-ministre est chargé d'autoriser et d'effectuer les paiements à la société d'État. Sous la direction du sous-ministre adjoint principal de la Gestion intégrée, la Direction des sociétés d'État se charge d'assurer le respect des directives formulées par le ministre ou par les organismes centraux relativement au versement de paiements et de voir à ce que les demandes de paiements soient justifiées en vertu de la Loi sur la gestion des finances publiques.

Tableau 3 : Structure des activités



D. Perspective de planification

1. Facteurs externes qui influent sur le Programme

Des retards dans l'exécution des travaux d'infrastructure au Vieux-Port de Montréal pourraient influer sur l'exécution du Programme et sur les ressources qui y sont affectées pour 1991-1992.

2. Initiatives

En prévision des célébrations qui marqueront le 350e anniversaire de la fondation de Montréal, la Société du Vieux-Port de Montréal Inc. procédera, en 1991-1992, à la réalisation des divers travaux d'aménagement suivants :

- réouverture d'une partie du Canal Lachine aux bateaux de plaisance; et
- développement majeur d'un parc dans le secteur est.

E. Efficacité du Programme

Le Programme vise à effectuer des paiements à certaines sociétés d'État conformément aux conventions conclues entre les sociétés et le ministre, et aux directives établies par le ministre, par les organismes centraux ou par les deux. Les diverses demandes de paiement sont examinées pour vérifier si elles sont conformes aux plans d'exploitation approuvés, aux niveaux de financement autorisés et aux obligations respectives en vertu de la Loi sur la gestion des finances publiques.

Des détails sur les plans de dépenses figurent dans les sommaires des plans d'entreprise qui sont déposés de façon distincte à la Chambre des communes.

Section II
Analyse par activité

A. **Société du Vieux-Port de Montréal Inc.** (l'ancienne Société immobilière du Canada (Le Vieux-Port de Montréal) Limitée)

Objectif

Établir et favoriser l'aménagement des terrains du Vieux-Port de Montréal en mettant en place l'infrastructure, de l'équipement et des services.

Description

Les paiements émis à la Société du Vieux-Port de Montréal Inc. servent à établir et favoriser l'aménagement du Vieux-Port de Montréal. Le budget de fonctionnement comprend les salaires, les frais d'administration, les coûts d'entretien et de l'emplacement, ainsi que les dépenses occasionnées par un programme de promotion et de communication.

Sommaire des ressources

Tableau 4 : Sommaire des ressources de l'activité

(en milliers de dollars)	**Budget des dépenses 1991–1992**	Prévu 1990–1991	Réel 1989–1990
Dépenses de fonctionnement			
Coûts en personnel	**2 500**	2 252	1 776
Frais d'administration	**700**	699	657
Frais de communication	**600**	377	282
Coûts des programmes d'activités	**1 145**	1 055	948
Frais de l'entretien du territoire	**2 200**	2 480	1 547
Coûts de services professionnels	**255**	377	268
Total des dépenses de fonctionnement	**7 400**	7 240	5 478
Dépenses en capital			
Secteur Alexandra	**--**	60	679
Secteur King Edward	**1 000**	--	--
Secteur Bonsecours	**21 563**	3 140	684
Améliorations générales du site	**5 672**	1 614	565
Aménagement des abords du Canal de Lachine	**13 896**	8 120	119
Autres dépenses en capital	**290**	660	130
Total des dépenses en capital	**42 421**	13 594	2 177
Total des dépenses brutes	**49 821**	20 834	7 655
Moins : Recettes de la Société	**3 000**	3 500	2 606
Plus : Surplus de l'année précédente	**--**	--	1 006
Total des besoins budgétaires	**46 821**	17 334	6 055

Les dépenses de fonctionnement représentent 7,4 millions de dollars ou 14,9 % des dépenses brutes de cette activité et les dépenses en capital, 42,4 millions de dollars ou 85,1 % des dépenses brutes.

Résultats financiers de l'exercice précédent

Tableau 5 : Résultats financiers en 1989–1990

(en milliers de dollars)	1989–1990		
	Réel	Budget principal	**Différence**
Société immobilière du Canada (Le Vieux-Port de Montréal) Limitée	6 055	30 130	**(24 075)**

Explication de la différence : Les dépenses en 1989–1990 ont été inférieures de 24,0 millions de dollars ou 79,9 % aux prévisions figurant dans le Budget principal. Cette diminution dans le niveau de financement servira à couvrir les besoins additionnels des exercices futurs et est reliée à des retards dans l'exécution de travaux d'infrastructure sur le site.

Données sur le rendement et justification des ressources

Les résultats escomptés et les ressources nécessaires sont déterminés pour chaque société. On trouve des détails dans le sommaire du plan d'entreprise de la Société du Vieux-Port de Montréal Inc. qui est déposé à la Chambre des communes.

Section III
Renseignements supplémentaires

A. Aperçu des ressources du Programme

1. Besoins financiers par article

Les besoins financiers de Travaux publics par article sont présentés au tableau 6.

Tableau 6 : Détails des besoins financiers par article

(en milliers de dollars)	**Budget des dépenses 1991-1992**	Prévu 1990-1991	Réel 1989-1990
Biens et services			
Paiements aux sociétés d'État	**46 821**	27 220	42 918
Total des dépenses du Programme	**46 821**	27 220	42 918

2. Dépenses en capital

Le tableau 7 présente les dépenses en capital du Programme des sociétés d'État, par activité. Les dépenses en capital représentent 90,6 % du Budget des dépenses pour le Programme de 1991-1992.

Tableau 7 : Répartition des dépenses en capital par activité

(en milliers de dollars)	**Budget des dépenses 1991-1992**	Prévu 1990-1991	Réel 1989-1990
Société de construction des musées du Canada, Inc.	--	7 046	31 992
Société du Vieux-Port de Montréal Inc.	**42 421**	13 594	2 177
Harbourfront Corporation	--	1 100	3 649
Total des dépenses en capital	**42 421**	21 740	37 818

3. Recettes

Au tableau 8 figure un sommaire des recettes produites par chaque société, lesquelles sont portées directement au crédit du Trésor et ne peuvent être utilisées par la société. Durant 1989–1990, la principale source de recettes provenait de la Société immobilière du Canada (Mirabel) Limitée laquelle a généré des fonds de la vente de terres périphériques à l'aéroport international de Mirabel. Les autres coûts récupérés comprennent les loyers, les droits de stationnement et les droits d'amarrage et de mouillage, et proviennent principalement de la Société du Vieux-Port de Montréal Inc.

Tableau 8 : Recettes par source

(en milliers de dollars)	**Budget des dépenses 1991–1992**	Prévu 1990–1991	Réel 1989–1990
Vente de biens	**--**	--	1 430
Locations et concessions	**75**	95	75
Droits de stationnement	**450**	470	354
Droits maritimes	**50**	50	47
Total des Recettes	**575**	615	1 906

4. Coût estimatif net du Programme

Le Budget des dépenses du Programme des sociétés d'État pour 1991–1992 comprend les dépenses à valoir sur les crédits du Programme. Au tableau 9 figurent les rentrées portées en recettes qui doivent être incluses au moment du calcul du coût estimatif net de fonctionnement du Programme.

Tableau 9 : Coût estimatif net du Programme

(en milliers de dollars)	Budget principal 1991–1992	Plus autres coûts	Coût total du Programme	Moins* recettes	Coût estimatif net du Programme **1991–1992**	Coût estimatif net du Programme 1990–1991
	46 821	--	46 821	575	**46 246**	32 181

*Au tableau 8 figurent des détails sur les recettes par source.

Index

G

Gestion des biens

3-7, 3-12, 3-18, 3-21, 3-24 et 3-29.

Gestion des investissements

3-7, 3-12, 3-18, 3-21, 3-26 et 3-30.

Gestion des locaux

3-6, 3-12, 3-18, 3-20, 3-23 et 3-28.

Gestion du programme

3-6, 3-12, 3-18, 3-20, 3-22 et 3-28.

S

Services d'architecture et de génie

2-4, 2-7, 2-8, 2-11, 2-15, 2-17, 2-27, 2-36, 2-39, 2-40 et 2-43.

Services immobiliers

2-4, 2-7, 2-11, 2-15, 2-17, 2-23, 2-36, 2-39, 2-40 et 2-42.

Services ministériels et administratifs

2-4, 2-7, 2-8, 2-11, 2-15, 2-17, 2-31, 2-36, 2-39 et 2-40.

Société de construction de musée du Canada

4-4, 4-5, 4-6, 4-7, 4-8 et 4-14.

Société du Vieux-Port de Montréal Inc.

4-4, 4-5, 4-6, 4-7, 4-8, 4-9, 4-10, 4-11 et 4-14.

T

Travail favorisant la productivité

1-7, 3-16, 3-24, 3-28, 3-32, 3-33 et 3-37.